



EESTI MAAÜLIKOOL
Majandus- ja sotsiaalinstituut

Marleen Veber

**TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSTE ANALÜÜS AS
KAUPMEES & KO NÄITEL**

**ANALYSIS OF EMPLOYEE TURNOVER CAUSES IN
COMPANY KAUPMEES & KO**

Magistritöö
Majandusarvestus ja finantsjuhtimine

Juhendaja: Katrin Kreegimäe, *MSc*

Tartu 2019

Eesti Maaülikool		Magistritöö lühikokkuvõte	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Autor: Marleen Veber		Õppekava: Majandusarvestus ja finantsjuhtimine	
Pealkiri: Tööjõu voolavuse põhjuste analüüs AS Kaupmees & Ko näitel			
Lehekülgi: 79	Jooniseid: 15	Tabeleid: 4	Lisasid: 3
Osakond / Õppetool: Majandus- ja sotsiaalinstituut			
ETIS-e teadusvaldkond ja CERC S-i kood: Organisatsiooniteadus S189			
Juhendaja: Katrin Kreegimäe			
Kaitsmiskoht ja -aasta: Tartu, 2019			
<p>Antud töö eesmärgiks on välja selgitada tööjõu voolavuse põhjused ettevõttes AS Kaupmees & Ko ning uuringu tulemuste põhjal teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid tööjõu voolavuse vähendamiseks ning töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks. Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni uurimine aitas välja selgitada, millega ollakse ettevõttes rahul ning mis põhjustab töötajates rahulolematust. Uuringu tulemustest selgus, et on tunda tugevalt rahulolematust töötasuga, muude hüvedega lisaks palgale, karjääri võimaluste puudumise ja töökoormuse suhtes, samuti oodatakse osadel töölõikudel paremaid töövahendeid. Seda töid välja ka aastatel 2016-2018 töötanud inimesed, kes on töösuhte ettevõttega lõpetanud. Rahul ollakse ja enim motiveerivate aspektidena töid töötajad välja hea töökeskkonna ja meeskonna, rahulolu otsese juhiga ja tööaja sobivuse. Ettevõttes edasi töötamist motiveeriks karjäärivõimalused. Peamised tööjõu voolavuse põhjused on: ebapiisav töötasu ning lisahüvede puudumine, arenguvõimaluste puudumine. Intervjuu käigus personalijuhiga tuli välja, et motivatsiooni pakett on töötajate jaoks loodud. Tagasiside saamisega töötajatelt pole hetkel veel head lahendust, kuid selle nimel tehakse tööd, et parem lahendus leida. Personalijuht tõi välja, et hetke olukord tööjõu voolavuse osas on takistamas igapäevast sujuvad tööd kauplus-ladudes. Töö käigus uuriti ka töötajate plaane ettevõttes jätkata aastal 2019. 33 töötajat 99st küsitlusele vastanud töötajast plaanib ettevõttest 2019 aastal lahkuda. Antud uuringu tulemuste põhjal esitas töö autor AS Kaupmees & Ko juhtkonnale ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni parandamiseks, selleks et vähendada tööjõu voolavus ettevõttes.</p>			
Märksõnad: tööjõu voolavus, töörahulolu, motivatsioon			

Estonian University of Life Sciences		Abstract of Master's Thesis	
Kreutzwaldi 1, Tartu 51014			
Author: Marleen Veber		Curriculum: Accounting and Financial Management	
Title: Analysis of employee turnover causes in company Kaupmees & Ko			
Pages: 79	Figures: 15	Tables: 4	Appendixes: 3
Department / Chair: Institute of Economics and Social Sciences			
Field of research and (CERC S) code: Organizational science S189			
Supervisors: Katrin Kreegimäe			
Place and date: Tartu, 2019			
<p>The aim of this work is to identify the reasons for the employee turnover in AS Kaupmees & Ko and based on the results of the survey, to make proposals to the management of the company to reduce the turnover of labour and to increase employee satisfaction and motivation. The results of the investigation showed that there is a strong sense of dissatisfaction with the pay, and other benefits in addition to the salary, lack of career opportunities and workload; moreover, in some work segments, better tools are desired. This was also highlighted by the members of the team from 2016-2018 who have terminated their employment in the company. What employees are satisfied with and what are the most motivating aspects are a good work environment with a good team, satisfaction with the direct manager and the suitability of working time. Career opportunities would motivate people to continue working in the company. The main reasons for employee turnover are: insufficient pay and lack of additional benefits, lack of development opportunities. The interview with the Human Resource Manager revealed that a motivation package had been created for the employees. At the moment, there is no good solution for receiving feedback from employees, but work is being done in order to find a better solution. The Human Resource Manager pointed out that the current situation with regard to the turnover of labour is a hindrance to smooth daily work in warehouse stores. In the course of the survey, the employees' plans to continue in the company in 2019 were also investigated. 33 employees out of 99 employees who responded to the survey are planning to leave the company in 2019. Based on the results of this survey, the author of the study submitted proposals to the management of AS Kaupmees & Ko to improve employee satisfaction and motivation in order to reduce labour turnover in the company.</p>			
Keywords: employee turnover, work satisfaction, motivation			

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1 TÖÖJÕU VOOLAVUSE TEOREETILINE KÄSITLUS	7
1.1 TÖÖJÕU VOOLAVUSE OLEMUS	7
1.2 TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSED	10
1.3 TÖÖJÕU VOOLAVUSE MÕJU ORGANISATSIOONILE	16
1.4 TÖÖJÕU VOOLAVUSE VÄHENDAMINE	19
1.4.1 Töötajate motiveerimine	20
1.4.2 Töö rahulolu tõstmine	25
2 TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSTE ANALÜÜS ETTEVÕTTE AS KAUPMEES & KO NÄITEL	31
2.1 UURIMISTÖÖ METOODIKA	31
2.2 UURITAVA ETTEVÕTTE TUTVUSTUS	32
2.3 TÖÖJÕU VOOLAVUSE PROBLEEM ETTEVÕTTES	34
2.3.1 Personali valdkonna korraldus ettevõttes	36
2.3.2 Personali aruanne ettevõttes	37
2.3.3 Ankeetküsitluse tulemused töölt lahkunud inimestega	38
2.3.4 Töörahalolu ja motivatsiooniuringu tulemused	41
JÄRELDUSED	55
ETTEPANEKUD	59
KOKKUVÕTE	61
KASUTATUD KIRJANDUS	64
LISA 1 Küsimustik töölt lahkunud inimestega	67
LISA 2 Küsimustik töötajatega	69
LISA 3 Intervjuu küsimused personalijuhiga	78

SISSEJUHATUS

Kaubandus on Eestis suuruselt teine majandussektor, seda nii tööandjana Eesti inimestele kui ka panuse poolest sisemajanduse kogutoodangusse. Kaubandus on selgelt traditsiooniline majandusvaldkond, kus on areng pidev ja kiire ning uuenduste mõjusid tunnetavad laiad ühiskonnagrupid tänu muutustele oma igapäevaelus. Nende muutustega peavad kohanema ka kaubandussektoris töötavad inimesed, iga üheksas eestimaalane, ning nende töötajate toetamiseks on välja töötatud ka tõhusaid koolitusprogramme. (Pihl, Leeme, 2018)

Töö eesmärk on selgitada välja ettevõtte Kaupmees & KO AS tööjõu voolavuse põhjused ja uuringutulemustele tuginedes teha parendusettepanekuid tööjõu voolavuse vähendamiseks.

Eesmärgi saavutamiseks püstitati järgmise ülesanded:

- 1) Selgitada välja personalivoolavuse põhjused ja tagajärjed ettevõttes;
- 2) Selgitada välja personali rahulolu ja motivatsiooni seoseid tööjõu voolavusega;
- 3) viia AS Kaupmees & KO-s läbi tööjõu voolavuse põhjuste, töörahulolu ja motivatsiooni kohta uuring;
- 4) saadud tulemuste põhjal teha järeldusi ettevõtte personalivoolavuse põhjustest ning esitada ettevõtte juhile ettepanekuid.

Uurimismeetodina kasutas töö autor intervjuud ja ankeetküsitluse meetodeid. Ankeetküsimustikuga, mis viidi läbi töötajate seas, selgitati välja töötajate motiveeritus, töötajate töörahulolu ning ettevõttes tööd jätkamise kavatsus. Küsitleti kassapidajaid, saalitöötajaid, komplekteerijaid ja kauba vastuvõtjaid ning kauba lähetajaid. Töölepingu lõpetanud töötajatega läbi viidud ankeetküsitlusega selgitati välja töölt lahkumise põhjused. Ankeetküsitlus sisaldas avatud ja valikvastustega küsimusi. Lisaks toimus ka intervjuu ettevõtte personalijuhiga.

Magistritöö koosneb kahest peatükist- teoreetilisest ja empiirilisest osast. Töö teoreetiline osa annab ülevaate tööjõu voolavuse olemusest, põhjustest, tagajärgedest ning meetoditest tööjõu voolavuse ennetamiseks. Töö empiirilises osas analüüsitakse ettevõtte AS

Kaupmees & Ko tööjõu voolavuse olukorda ja põhjuseid. Analüüsi põhjal teeb töö autor järeldused ja ettepanekud töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks ning seeläbi ka tööjõu voolavuse vähendamiseks tulevikus.

Uuritavas ettevõttes on tööjõu voolavus süvenev probleem, mis mõjutab ettevõtte igapäevast tööd. Probleemi põhjustaid ei ole ettevõttes selgelt ja järjepidevalt välja selgitatud mistõttu puudub ka probleemi lahendamiseks ning parendustegevuste tegemise jaoks vajalik informatsioon. Selgitades välja probleemi põhjustajad, on võimalik tööjõu voolavust vähendada, kavandades selleks parendustegevusi valdkondades kust põhjused alguse saavad.

1 TÖÖJÕU VOOLAVUSE TEOREETILINE KÄSITLUS

1.1 TÖÖJÕU VOOLAVUSE OLEMUS

Tööjõu voolavuse ametlik uurimine sai alguse juba sajand tagasi, aastal 1919, esimeseks uurijaks Sumner Slichter. Tööjõu voolavuse uurimine on olnud viimase 50 aasta kõige enim uuritav teema organisatsiooni kultuuris. (Maertz *et al.* 2012)

Tööjõu voolavust defineeritakse kui töötajate liikumise määra. See võimaldab hinnata organisatsiooni konkurentsivõimelisust ning jätkusuutlikkust. Personali liikumise mõju võib olla positiivne, tuues kaasa uute töötajatega värsked ideed, kuid ka negatiivne, sest ettevõtte ei suuda oma toodete ning teenustega konkurentsipüsida pideva tööjõu voolavuse tõttu (Kirikal, 2008). Tungivat vajadust muutusteks diagnoosib heade töötajate lahkumine ettevõttest. Töötajate järjepidev töölt lahkumine võib olla kindel märk, et muudatustega on natukene hiljaks jäänud, kusagil töökeskkonna kujundamisel on tehtud vale arvestusi. (Malmberg, 2005, lk 17).

Tööjõu voolavuse protsenti saab määrata põhitöötajate ja lahkuvate töötajate suhte osakaalust (Valem 1.). Tööjõu voolavuse protsenti on vaja välja arvutada selleks, et personali osakonda ja juhtkond saaks tulemuste alusel teha analüüsi ja leida lahendusi, kui tööjõu voolavuse % on liialt kõrge. Samuti saab selle järgi paika panna palgaga seotud eelarvet, kuna uute töötajate palkamine ja koolitamine on kulukas tegevus. Tööjõu voolavust saab arvutada nii kuu põhiselt kui ka aasta põhiselt.

Tööjõu voolavuse välja arvutamiseks kasutatakse järgnevat valemit (Kirikal, 2008):

$$\frac{\text{lahkunud töötajate arv}}{\text{keskmine töötajate arv}} * 100 = \text{tööjõu voolavus}$$

Valem 1. Tööjõu voolavuse % .

Tööjõu voolavus saab olla nii vabatahtlik kui ka mitte vabatahtlik töötaja seisukohast. Vabatahtlik on see, kui töötaja otsustab ise töökohta vahetada mingil tõmbe või tõuke faktori alusel. Mitte vabatahtlik on selline, kus tööandja peab töötajaga töösuhte lõpetama

Sellist töölepingu lõppemist kutsutakse vallandamiseks ning tihti peale juhtub see ebapiisavate töötulemuste tõttu. (Mayhew, 2019)

Journal of Vocational Behavior koostas artikli Carl P. Maertzi ja Kayla R. Kmitta poolt läbi viidud uuringu põhjal, kus toodi välja põhjused, miks tööjõu voolavus tekib (Maertz *et al.* 2012):

- 1) Otsitakse paremat töötasu.
- 2) Ettevõtte juhtumistiil ei sobi töötajale.
- 3) Soovitakse paremat tööaega/graaфикut.
- 4) Karjääri tegemise võimaluste puudumine, arenemise võimaluse puudumine.
- 5) Elukoha vahetus, õppima asumine.
- 6) Lisahüvede puudumine.
- 7) Liigselt suur stress töökohal.

Tõukefaktorid ehk kontrollitavad tegurid on aspektid, mis suruvad töötajat töökohta vahetama. Tihti nimetatakse neid just kontrollitavateks teguriteks, kuna need tegurid on organisatsiooni seesmised ja organisatsioonide poolt kontrollitavad. On suhteliselt haruldane, et inimesed lahkuvad töökohtadest, kus nad on õnnelikud, isegi kui mujal pakutakse natukene kõrgemat palka. Enamik töötajaid eelistab stabiilsust. Kuid kui töötaja on juba mõnda aega oma töökohal rahulolematu ja motivatsioon puudub, hakatakse otsima alternatiivset tööd. Tõmbefaktorid ehk kontrollimatud tegurid on need põhjused, mis meelitavad töötajat uut töökohta otsima või vastu võtma. Neid nimetatakse kontrollimatuteks faktoriteks, sest need ei ole organisatsiooni enda kontrolli all. (Shah *et al.* 2010)

Töölt lahkumise põhjuseid võib jaotada tõmbe- ja tõukefaktoriteks (Saska 2012, lk 26):

1. Tõmbefaktorid (tegurid väljaspool praegust tööd ja/või organisatsiooni)

- 1) Tasu- ja motivatsioonipoliitika teises organisatsioonis,
- 2) paremad arenguvõimalused teises organisatsioonis,
- 3) võimalus end mujal proovile panna,
- 4) suuremat kindlust pakkuv töösuhe.

2. Tõukefaktorid (tegurid praeguses töös ja/või organisatsioonis)

- 1) Organisatsiooni tasu- ja motivatsioonipoliitika;
- 2) juhtimistegevus (vähene kaasamine ja tagasiside);

- 3) isiklik ebasobivus, erimeelsused organisatsioonis;
- 4) arenguvõimalused organisatsioonis;
- 5) tühimus, soov millegi uue järele;
- 6) organisatsioonis toimuvad muudatused

Leight Branham on toonud välja enda raamatus „How to recognize the subtle signs and act before it's too late- the 7 hidden reasons employee leave“ etapid, mille käigus tööle tulnud töötaja jõuab punkti, kus ta lahkub töölt. Kokku on 11 etappi, mille töötaja selle protsessi käigus läbib. Võib olla aga ka nii, et töötaja otsene ülemus on liiga palju tööga ja muude tegemistega hõivatud, et neid etappe märgata. Nendeks etappideks on (Branham, 2012), lk 11:

- 1) Töötaja alustab tööd suure entusiasmiga.
- 2) Töötaja hakkab kahtlema otsuses, et töökoht sai vastu võetud.
- 3) Töötaja hakkab mõtlema tõsiselt töölt lahkumisele.
- 4) Töötaja üritab siiski asju veel olukorda muuta, et töökohal jätkata.
- 5) Töötaja otsustab ära, et lahkub.
- 6) Töötaja mõtleb kuludele, mis kaasnevad töölt lahkumisega.
- 7) Töötaja otsib passiivselt uut töökohta.
- 8) Töötaja valmistub otsima aktiivselt uut töökohta.
- 9) Töötaja hakkab otsima aktiivselt endale uut töökohta.
- 10) Töötaja saab uue tööpakkumise.
- 11) Töötaja lahkub, et võtta vastu uus töökoht või lahkub töökohalt ilma, et tal oleks uus töökoht kus tööd alustada.

Töötaja tööle tulemise ja töölt lahkumise vahele võib jääda periood mis kestab mitu kuud, kuid tegu võib olla ka protsessiga, mis kestab vaid nädala. Pikema protsessi puhul on võimalik tööandjal töötaja lahkumise otsust muuta ja koostööd siiski jätkata (Branham, 2012).

1.2 TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSED

Organisatsioonist lahkumise peale mõtlev töötaja hakkab aktiivselt kaaluma ja otsima uusi võimalusi. Kui töötajad leiavad paremaid võimalusi enda jaoks, siis on suur võimalus, et nad oma praeguselt töökohalt lahkuvad. Isegi kui võimalused ei ole hetkel nende jaoks kättesaadavad, võivad nad organisatsioonist emotsionaalselt või vaimselt eemalduma hakata ja lojaalsus ettevõttele kaob. (Ponnu *et al.* 2010)

On oluline, et töötaja oleks organisatsioonile lojaalne. Personali lojaalsust defineeritakse kui emotsionaalset taset, mis tekib töötajal kuuluvus tundest, aktiivsest töösse kaasatusest ning organisatsioonile pühendumisest. Töötaja lojaalsus ettevõttesse võib väljenduda sellest, et töötaja on pidevalt valmis laiali jagama positiivset informatsiooni suu sõnaliselt, suudab olla tolerantne ka negatiivsete olukordade suhtes ning suudab mööda vaadata konkurentide pakkumistest ilma raskusteta. Selleks, et töötaja oleks võimeline olema ettevõttes lojaalne, on uuringud tõestanud, et töötajal peab olema oma tööga rahulolu ja kõrge motivatsiooni tase. Samuti on tõestatud seosed, et töötaja kelle töörahulolu ja motivatsioon on kõrged, suudab pakkuda ettevõtte poolt paremat teenust, võtab vastutust ning sooritab kõrgid tulemusi ette antud ülesannetes. (Ganic, 2018)

Töötajate tingimusteta lojaalsus organisatsioonile on aga peaaegu, et kadumas. Juba 2003 aastal esitles Hay Grupp uuringutulemustes, et 33% töötajatest püsivad ettevõttes alla kahe aasta. Corporate Leadership Councili uuringurühma andmeil lahkub 28% töötajatest esimesel tööaastal ning 42% teisel või kolmandal aastal. Organisatsiooni vajaduste rahuldamise asemel on fookuses iseenda vajaduste rahuldamine. Moodne karjäärimudel justkui ei ole lineaarne, see soodustabki ühest ettevõttest teise jooksmist. Töötajate huvi on eneseareng ja ettevõttes töötatakse paljuski nii kaua, kui see pakub piisavalt arenguvõimalusi ja proovikive. Selle tõttu on muutumas ka tagaside roll ettevõttes töötaja ja tööandja vahel. Inimesi huvitab tagasiside nende enda arengu kohta. Muutnud on ka tagasiside vastutus. Veel umbes 10 aastat tagasi peeti tagasiside andmist juhtide pärusmaaks ja töötajad pidid leppima sellega, mida juhid otsustasid nendega jagad. Praegu on loomulik, et alluvad küsivad ja tahavad saada ka ise tagasisidet, juhid küsivad alluvatelt tagasisidet ning kolleegid üksteiselt. (Jalak, 2010, lk 38)

Uueks normaalsuseks on saanud justkui see, et ühe tööandja juures töötatakse kuni 5 aastat ning siis hakatakse otsime paremat palka, paremaid tingimusi, paremaid töövahendeid ja palju muud. Ajakiri Forbes Women tõi välja, et kõige rohkem otsitakse uusi töökohta detsembris ja jaanuaris, siis on inimestel soov oma elu tingimusi kõige enam muuta. Kui oli hetki, kus inimesed lahkusid oma varasemalt töökohalt selle tõttu, et minna tegema midagi väljakutsuvamat, siis nüüd on oluline inimestel minna uude töökohta, kus on olemas stabiilsus ning tugev jätkusuutlikkus. CEB's Quarterly Global Labor Market viis läbi uuringu, kus uuriti välja põhjuseid, mida töötajad oma tööandjalt/töökohalt ootavad ning selgus viis põhjust: kindlus, head kompensatsioonid, austust, head tervisekaitse tingimused, töö ja eraelu tasakaal. Võrreldes 2009 aasta uuringuga on töötajate ootused palju kasvanud oma tööandjale ja organisatsioonile, kus nad nõus töötama on. (Casserly, 2013)

Palga pärast lahkub tõenäolisemalt töölt lihttööline, keda on konkurendil kerge üle meelitada pisut kõrgema palgaga. Kui inimese palk on nii madal, et sellest jätkub vaid hädavajaliku soetamiseks, omab väike palgatõus töötaja jaoks suurt tähtsust (Malmberg, 2005, lk 29).

OSKA kaubanduse, rentimise ja paranduse (KRP) valdkonna määratlemisel on lähtutud Eesti majanduse tegevusalade klassifikaatorist (EMTAK). KRP valdkonna ettevõtted moodustavad ligi viiendiku kõigist Eesti ettevõtetest, neis töötab kokku üle 72 000 inimese ehk ligi 11% kõigist hõivatutest Eestis. Valdkonna suurim tegevusala on jaekaubandus ligi 52 000 töötajaga ehk u 70%-ga valdkonna ettevõtete hõivest. Järgneb hulgikaubandus u 19 000 töötajaga (veidi üle veerandi KRP ettevõtetes hõivatutest). Majandusnäitajate poolest on valdkond ebaühtlane, märkimisväärsed erinevused tegevusalade vahel ilmnevad nii tööviljakuses, tööjõu voolavuses kui ka palgatasemes. Ekspertide sõnul on kaubanduses üha süvenevaks probleemiks töötajate üleostmine palga mõjutusel, mis on juba päädinud viimaste aegade suurima tööjõu voolavusega ja kultiveerib ettevõttesisest ning ettevõtetevahelist konkurentsi ja ebastabiilsust. (Pihl, Leeme 2018)

Tööjõu voolavuse uurimise kvalitatiivsete meetoditega on võimalik välja selgitada voolavuse põhjused ja seeläbi voolavust paremini reguleerida. Selleks viiakse läbi intervjuusid või ankeetküsitlusi, sh näiteks töölt lahkujatega. Uuritakse töötajate töölt lahkumise põhjusi ning selgitatakse välja, mis tingimustel oleks töötaja tööle jäänud. Uuritakse hüvede ja tasudega seotud eelistusi ning nende rakendamise mehhanisme,

selgitatakse välja juhtide ja täitjate vahelised töösuhted, küsitakse soovitusi töötingimuste ja juhtimise parandamiseks organisatsioonis, uuritakse töö ja isikliku elu ühildamise võimalusi (Türk, 2005, lk 96).

Uuemad põlvkonnad ei oota enam töökohalt sama, mida ootasid põlvkond varasemalt inimesed. Uuem põlvkond on vastuoluline, tohutu energiaga ja väga tundlikud oma tahtmise saamisele. Uus põlvkond ei armasta kohe kindlasti reegleid, sest need tunduvad nende jaoks ahistavad, kuid samas suudavad tööd teha koos väga paljude erinevate inimestega. Ja üks mis kõige olulisem, uus põlvkond tööturul soovib, et nende juht ja nende tööandja suhtuks nendesse kui võrdsesse tööpartnerisse. (Tõnismäe, Gern 2008, lk 30)

Ettevõtted tunnetavad teravat tööjõupuudust, kõrge on tööjõu voolavus, mis on lisaks valdkonnavälistele mõjuritele tingitud ka valdkonnasisestest struktuursetest probleemidest nagu näiteks: demotiveerivatel palga- ja töötingimustel on ilmselt otsene seos nii tööjõu voolavusega kui ka põhjustega, miks kaubanduses töötavad inimesed ei ole motiveeritud valdkonna spetsiifilist haridust omandama või katkestavad õpingud. Lõpetajad ei jõua kaubandus valdkonda või ei jää sinna püsima. Levinud on ettevõtetevaheline tööjõu üleostmine. Joonistub välja tava, kus ka madalamatel ametikohtadel töötavatele töötajatelt eeldatakse sageli juhtidega sarnaseid kompetentse ning vastupidi. Hoolimata väga kõrgetest nõudmistest oskustele ei ole palgapakkumine nende ootustega kooskõlas. Valdkonnas on levinud mustriks ka veel see, et tööandjad ei väärtusta erialast haridust ning valdkonda sisenetakse ilma vastava ettevalmistuseta. Tavapärased on ettevõttesisesed karjääriteed ning järelkasvu mudelid. (Pihl, Leeme 2018)

Enamasti lahkuvad töölt omal soovil paremad ja võimekamad töötajad, kes on tööturul mobiilsemad ja on võimelised leidma endale paremat rakendust. Kuigi tööjõu voolavuse põhjuseks võib olla pakutava töö ja selle eest osutavate hüvede, sh töötasu mitesobivus töötajale, on sagedaseks põhjuseks ka juhtimisvead. Viimastest levinumad on töötaja vajaduste ja huvide ebapiisav arvestamine ning juhi ja tema alluva halb koostöö ja teineteise mittemõistmine. Nimetatud tegurid on organisatsiooni juhtide poolt otseselt mõjutatavad, mis peaks panema otsima võimalusi töötajate voolavuse vähendamiseks (Türk, 2005, lk 97).

On ka inimesi, kes lähevad Euroopa Liidu vaba tööjõu liikumise ning naaberriikide kõrgema palgataseme juures õnne otsima teistesse riikidesse. Nii majanduslikust kui ka inimlikust vaatenurgast on selline käitumine täiesti loogiline, sest näiteks kolm kuud Soomes teenitud keskmise palga eest saab eestlane terve aasta oma kulutusi katta (eeldusel, et need jäävad Eesti keskmise palga piiresse). Seda teed pidi lähevad tihedamini meessoost töötajad, kui naissoost. (Malmberg, 2005, lk 19) Viimase paari aastaga on selle probleemi mõjud eesti tööturul hakanud muutuma, inimesed tulevad naaberriikidest aina rohkem tagasi. Teema puudutab Eesti tööturгу veel, kuid vähem kui kümneid aastaid tagasi.

Saint Louisi ülikoolis läbi viidud uuringu põhjal on olemas nelja sorti töölt lahkujad (Maertz *et al.* 2012):

- 1) Implusiivsed lahkujad- neil ei ole uut töökoha pakkumist ega ka pikemat plaani pole peetud töökohta vahetada, kuid ometi nad mingil hetkel lihtsalt lahkuvad töölt. Need inimesed toovad lahkumise põhjusteks välja halba juhtimist, tööstressi, perekonna poolsed suured nõudmised, konfliktid juhtkonnaga.
- 2) Võrdlevad lahkujad- neile on tehtud tööpakkumine, kuid neil endal pole olnud töökohta vahetada. Need inimesed võrdlevad enda praegust töökohta ning pakkumist, mis neile tehti. Nemad toovad lahkumise põhjuseks välja parema töötasu teises ettevõttes ja arenemisvõimalused.
- 3) Ette planeerinud lahkujad- neil on kindel plaan töölt lahkuda. Nende lahkumise põhjusteks on elukoha vahetus, soov karjääri arendada või õpingute alustamine.
- 4) Rahulolematud lahkujad- neil on kindel plaan leida endale töökoht mis pakub suuremat rahulolu. Nende enim lahkumist põhjustavateks aspektideks on väike töötasu, rahulolematuse juhtimisega, töökohustused ei sobi, tööaeg/graafik ei sobi.

Tööjõuturg liigub sektoritest sõltumatult suurema tööjõu liikuvuse poole. Kaubanduse klienditeenindaja amet sobib hästi esimeseks töökogemuseks noortele, kes on ühtlasi vähim püsiv osa tööjõust. Ettevõtted on endale teadvustanud, et ei saa eeldada noorelt valmisolekut veeta 1–2 aastat tasemeõppes, omandamaks kutset ametile, mida noor inimene peab vaid aasta või paar. Tööjõupuudus sektoris väga tõenäoliselt 10 aasta perspektiivis ei kao, mistõttu peab kaubandus muutuma nii, et ta vajaks vähem inimtööjõudu ning kasutaks efektiivselt ära ja motiveeriks ning arendaks oma olemasolevaid töötajaid. Et kohaneda pidevalt muutuva kaubandusmaastikuga ning suuta konkureerida maailma e-kaubandushiidudega, on vajalik, et Eesti kaubandustöötajad

oleksid valmis elukestvaks õppeks ja arenemiseks oma valdkonnas ning et tööandjad seda arengut igati soodustaksid. (Peil, 2018)

Oli aegu mil ei olnud juhtimise erinevad lähenemised nii olulised. Kuid mida aeg edasi läks, seda vähem said juhid kasutada lihtsat sõna nagu „õigus“, tuli hakata mõtlema lisaks ka töötaja õiguste ja soovide peale. Tööandjate mõtteviis oli tihti peale selline „ma võin kohelda enda töötajat nii nagu ma tahan“, kindlasti nii see enam ei ole. Mõtteviis peab olema selline, et aru peab saama sellest, kuidas juhi käitumine mõjutab töötaja käitumist. Hea juhtimise taga on head töötajad (Matteson, Ivanchevich 1989). Otsese juhi käitumine võib ära nullida kogu töötaja tahtmise ja motivatsiooni ettevõttesse jääda. Autoritaarne ja enesekeskne juht on iga alluva õudusunenägu, sellised juhid peaksid ajapikku olema oma lähenemist töötajatesse muutunud, aga on ka sellised, kes seda veel teinud ei ole (Malmberg, 2005, lk 36).

Sage kaebus töötajatelt on see, et nad ei tea, mis ettevõttes toimub. Tavaliselt teeb see juhtkonnale tuska, sest nad tunnevad, et nad jagavad töökoosolekutel piisavalt informatsiooni. Teadmised, mis töötajatel puuduvad, ei puuduta vaid igapäevast infot, vaid hoopis seda, kuhu ettevõtte on liikumas. Kui jagada töötajatega ettevõtte plaane, tunnevad töötajad end rohkem osana meeskonnast, kes tegutsevad ühe eesmärgi nimel. Juhtkond, kes on avatud ja jagab oma töötajatele rohkem infot, sisendab suurema tõenäosusega töötajatesse enesekindlust ja paneb neid tundma väärtustatuna. Vähesed inimesed tahavad end tunda nagu lihtsalt töömesilased. Kohelda tuleks oma töötajaid samamoodi nagu oma kliente. Eeldatakse väga tihti, et töötajad saavad aru ühekordsest rääkimisest või e-kirjast. Inimlik, vahetu suhtlemine on väga oluline. Eriti siis kui töötaja on midagi saavutanud ning ettevõtte jaoks panuse andnud, mis on kasu toonud (Malmberg, 2005, lk 38). Paindlikkus on tööjõu hoidmise juures kriitiline faktor, nii kaubanduses kui igas muus sektoris. Tüüpiliselt vajavad jaemüüjad töötajaid pärast kella viit õhtul ja nädalavahetustel, sest need on kõige kiiremad ajad. Töötajad vajavad sageli paindlikku töögraafikut, et arvestada pere, õppimise ja isiklike vajadustega (Padar, 2016).

Töötajate oma algatus oskus, uute töötajate ise kogumine ja tagasiside otsimine on juhi silmis töötaja positiivsed omadused. Kuid on olemas üks oma algatuse vorm, mida enamuse juhid eriti hinnata ei oska, selleks on töötaja oma ettepanekute välja ütlemine, murekohtade/vigade välja toomine. Töötajad, kes sageli oma arvamust avaldavad, väga harva saavad tegelikult töökohal ametikõrgendust. Kui töötaja aga ei näe enda arenemise

võimalust ettevõttes, siis paneb see töötajat kaaluma töökoha ja ettevõtte vahetamist.. (Grants, 2013, lk 64)

Emerald Group Publishing` is avaldati uurimustöö teemal, kas klientide verbaalne agressioon võib viia klienditeenindajate mõtted töökoha vahetamisele ebameeldiva töökeskkonna ja stressi tõttu. Uuringu eesmärk oli leida uusi seoseid selle vahel, kas klientide verbaalne agressiivsus mõjutab seda, et töötajad soovivad endale uut töökohta leida ja kas töötajate emotsionaalne kurnatus on selle tõttu suur. Autori kasutasid hüpoteesid ja analüütiliste raamistike välja töötamiseks deduktiivset lähenemist. Kasutati küsitlusi ja koguti andmeid 1112 töötaja käest kelle töö on klientidega suhtlemine. Tulemustest saab välja lugeda, et verbaalne agressioon tõstab töötajate stressitaset, mis viib jällegi töötajate mõtted töökohalt lahkumisele. Emotsionaalne kurnatus on töötajatel suur. Kurnatus on väiksem meeskondades kus üksteise toetamine on olemas. (Ly & Zhou, 2016)

Läbi on viidud ka uuring, mis uuris erinevate juhtumissstiilide mõju tööjõu volavusele. Juhtumissstiilideks on võetud autoritaarne juhtimine ja demokraatlik juhtimine. Uuringus osales 624 alluvat 87-st erinevast meeskonnast. Uuringu tulemustest tuli välja, et liigselt autoritaarse juhi all paljud töötada ei soovi, kuigi selle juhtumissstiili juurde käib tihti head tulemused ja tugev kord ettevõttes. Autoritaarset juhtumissstiili kasutavad juhid peavad leppima suurema tööjõu volavusega, kui seda peavad tegema juhid, kes kasutavad demokraatliku juhtumissstiili. (Wang *et al.* 2018)

Googles viidi läbi uuring milles samuti uuriti juhi ja juhtumissstiili mõju kaadri volavusele ja meeskonna rahulolule ning tulemused näitasid, et paremate juhtide käe all oli tööjõu volavus tunduvalt väiksem ning sooritus tulemus suurem kui halvema hinde saanud juhtide alluvuses. Juhtide tase on väga oluline ja suurepärase juhtide olemasolu on veel olulisem. Juhtidele tehtud testi käigus avastati kaheksa omadust, mis suurepärasel juhil peaks olema: peab olema hea juhendaja, peab oskama tööd delegeerida ja ei tohi tegeleda mikrojuhtimisega, näitab välja huvi meeskonna liikmete edu vastu, on tootlik ja tulemustele orienteeritud, on hea suhtleja, abistab meeskonda karjääri arengus, loob meeskonna jaoks visiooni, omandab ise uusi tehnilisi oskusi meeskonna arenguks (Bock, 2018, lk 81). Organisatsioonikultuuri kujundamisel peetakse juhi rolli väga oluliseks. Juhi väärtushinnangud mõjutavad alluvate väärtushinnanguid ja alumiste töötajate käitumine on mõjutatud juhtide käitumisest. Seetõttu on organisatsiooni seisukohalt kriitilise tähtsusega mida juhid otsuste tegemisel ja juhendamisel eelkõige silmas peavad (Alas, 2002, lk 79).

Hong Kongi Polütehnikas Ülikoolist uuriti kontrollitavaid ja mitte kontrollitavaid faktoreid töäjõu voolavuse juures. Valimiks oli 200 turismivaldkonnas tegutsevat klienditeenindajat. Uuringu käigus selgitati välja, et on viis erinevat faktorit, mis paneb töötajaid mõtlema töökoha vahetusele, nendeks on: üldine töörahulolu, töökoha vahetus arvates, et järgmine koht on pidevalt parem, töökoha turvalisus, koolitusvõimalused, arenguvõimalused ettevõttes. Uuringu tulemustes on välja toodud, et viiest peamisest põhjusest, miks töötajal teki tahtmine töökohta vahetada neli on sellised, mida annab kontrollida ja üks on ainult selline mida pole võimalik tööandjal kuidagi kontrollida või omal soovil muuta. Neli kontrollitavat põhjust on: töö üldine rahulolu, töökoha turvalisus, koolitusvõimalused ja arenguvõimalused/karjäärivõimalused. Üks mida ei saa kontrollida on see, kui töötajal endal on harjumus pidevalt töökohta vahetada ja mitte olla paigal ühes kohas ja seal areneda. (Pang *et al.* 2015)

1.3 TÖÖJÕU VOOLAVUSE MÕJU ORGANISATSIOONILE

Ettevõtted tunnetavad eriti teravalt puudust müügipersonali järele, hoolimata sellest, et müüjaklienditeenindajate eriala (kutsehariduse 4. tase) lõpetajaid on aastas ca 17% rohkem, kui oleks vaja pensionile siirduvate töötajate asendamiseks. Tulenevalt Z-generatsiooni peatsest tööturule sisenemisest ning eakama töötajaskonna kauem tööturul püsimisest on eri generatsioonide vahelised vastuolud ja samaaegne tööturul koos tegutsemine vältimatu. Huvide konflikt seoses ootustega töövormidele ja töökultuurile saab olema iga ettevõtja jaoks suur väljakutse, sest tööandjal tuleb leida moodused, kuidas kõik töötajad ettevõtte huvides efektiivselt koos tööle panna, arvestades samal ajal eri vanusegruppide ootuste ja vajadustega. (Pihl, Leeme 2018)

Organisatsiooni algosa ja samas ka nurgakivi on üksikisik, kes täidab eripärast ülesannet. Organisatsioon ise ei tee midagi, ta on nagu ladu, kuhu paigutatakse vahendid. Inimesed temas teevad ja panevad kogutud vahendid liikuma, kusjuures organisatsioon peab selleks kõige paremal viisil kaasa aitama. Kui ta seda teha ei suuda, ei täida ettevõtte oma mõtet. Tänapäeva organisatsioonid näevad inimest ressursina, keda saab välja õpetada, kasutada mingisugustel eesmärkidel ja viisidel. (Üksvärav, 2004, lk 23-24)

Organisatsiooni võimekus moodustub eraldiseisvate töötajate kompetentsist ja pühendumusest. Mitte organisatsioon ei mõtle ja ei tegutse, vaid inimesed, kes seal töötavad. Kui inimese mõtlevad ja tegutsevad oskuslikult, tekib selle põhjal organisatsiooni võimekus. Kui inimesed, kes ettevõttes töötavad, teevad seda nii et, nad otsivad pidevalt uut kohta, siis ei suuda ka organisatsioon piisavalt areneda ning sellest tulenevalt hakkab organisatsioonis toimuv tööjõu liikumine mõjutama otseselt organisatsiooni võimekust (Ulrich, Ulrich, 2010, lk 224). Oluline on mõista ka seda, et tööjõu voolavus on organisatsioonides ja erinevates valdkondades väga erinev. Reeglina on tavaline ka see, et töötajad, kes pole ettevõttele kasulikud, ise töökohal ei lahku ning heade töötajate lahkumine võib organisatsioonile kulukas olla, lisaks võib hea töötajaga koos lahkuda ka mõni teine töötaja (Türk, 2005, lk 97).

Tööjõu voolavust peetakse ettevõttele mõõdukas ulatuses paratamatuks või isegi värskendavaks, kuna võimaldab uute ideedega inimeste tulekut. Liialt ulatuslik tööjõu voolavus võib endaga kaasa tuua põhjendamatult suuri kulutusi personali värbamiseks ning valikuks. Lisanduvad ka väljaminekud uute töötajate kohandamiseks organisatsiooniga ning väljaõppeks (Türk, 2005, lk 94). Uute inimeste värbamine nõuab aega ja raha, nad on sageli kallimad, kui olemasolevad töötajad ning nad peavad veel ametit õppima hakkama alles- ja isegi siis ei pruugi nad hakkama saada. Varasemates uuringutes on kindlaks tehtud, et töötajate sooritustase langeb võrreldes varasema töökohaga peaaegu, et alati. See võib olla tingitud kaastöötajatest, ressursidest, teadmistest varasema töökoha kohta ning ka isiklikust mainest (Bock, 2018, lk 87). Oluline on ka arusaamine kui tugev side on kaubanduses tegelikult klienditeenindaja ja kliendi vahel. Sellist sidet ei teki mitte kunagi kliendi ja organisatsiooni enda vahel. Tihti võib olla ka nii, et kui organisatsioonid klienditeenindaja/müügi inimene lahkub uude kohta, võib teenindaja kliendid enda kaasa võtta ning sellega kahjustatakse eelmise tööandja müügitulemusi.

Töötaja töölt lahkumisega seoses tekivad ettevõttele kulutused, mis ei ole tihti väikesed ning ettevõttele oleks kasulik neid kulutus vältida. William G. Bliss tõi The Advisorile kirjutatud artiklis välja kulutused, mida tuleks välja kalkuleerida selleks, et aru saada kui kulukas ettevõttele tööjõu voolavus on. Kulud mis tekivad töötaja töölt lahkumisega (Bliss, 2012):

- 1) Lahkunud töötaja asendaja kulu (töötunnid), kuni uue inimese leidmiseni.
- 2) Tootlikkuse languse kulu.

- 3) Reklaamid, kuulutused uue töötaja leidmiseks- reklaamkulud.
- 4) Kulu, mis tekib uue töötaja intervjuude läbiviimisega, testimistega, tasuta uuringutega.
- 5) Kulu, mis tekib otsesel ülemusel töö ümber jaotamisega.
- 6) Lahkuv töötaja võtab kaasa mine endaga seotud kliendi, tekib kulu kliendi kaotusest.
- 7) Koolituskulud, mis on lahkunud töötaja koolitamiseks tehtud, kuid mis enam ettevõttele kasu ei too seoses töötaja lahkumisega.
- 8) Uue töötaja koolitamiseks tehtavad kulutused.

Tõhusalt juhitud ettevõtet mõõdetakse ka selle järgi, kuidas on ettevõttes olukord tööjõu voolavusega. Oluline on juhi jaoks, et ta saaks töötada kindla ja püsiva meeskonnaga. Juht peab täitma kaks olulist tingimust - olla tulemuslik ja oluline on ka temaga koos töötava töötajaskonna püsivus. Tänapäeva juhile ei piisa vaid tema enda tulemuste saavutamisest (Horstman, 2017, lk 20). Mida rohkem töötajad oma juhti usaldavad, seda paremad on nii tulemused ning seda paremini ka meeskond koos püsib (Horstman, 2017, lk 30).

Üheks tööjõuga seonduvaks probleemiks kujuneb ka vananev elanikkond. Eelnevas lõigus on välja toodud, et noored ei väärtusta enam samu asju mida nende eelkäijad töökohal hindasid ning vaba töögraafik on nende jaoks sama oluline kui kõrge palgatase. Kuid mis juhtub nüüd, kui ka vanem elanikkond otsib pidevalt tööd? Gabriela-Maria Man ja Mihaela Man viisid läbi uuringu Bucuresti ülikoolis, et uurida vanema elanikkonna kompetentsi töökohtadel, kuna inimeste eluiga on pikenenud ning tööiga on muutunud väga kõrgeks. Viimasel sajandil on eluiga tõusnud meestel ja naistel keskmiselt 4 aasta võrra. Kuna nooremate pealesünd ei ole tasakaalus eluea pikenemisega, siis on tulevikus palju töövõtjaid vanemas eas. Uurimise tulemustest selgus, et meelelt suuri erinevusi vanemate ja noormate võimetes ei ole. Vähemasti ei olnud need erinevus töövõimekuses nii suured nagu tavaliselt arvatakse. Oli tööülesandeid milles olid vanemad kompetentsemad kui nooremad ja vastupidi. Samuti ei olnud suuri erinevusi töötamisel arvutiga. Küll aga taluvad nooremad inimesed töökohal paremini pinget. (Man & Man, 2018)

Olukorras, kus tööealine elanikkond kahaneb, muutub üha olulisemaks mitteaktiivsete inimeste suunamine tööhõivesse. Siinkohal on muutused viimasel kümnel aastal olnud pigem positiivse suunaga – tööjõus osalemise määr on kasvanud 73%-lt 79%-ni

(vanusegrupis 16 kuni pensioniiga) ning see oli 2017. aastal viimase 20 aasta kõrgeimal tasemel. (Pihl, Leeme 2018)

1.4 TÖÖJÕU VOOLAVUSE VÄHENDAMINE

Suure tööjõu voolavusega seotud probleemide lahendamiseks peavad ettevõtted kõigepealt uurima selle põhjuseid. Miks mõned töötajad lahkuvad ja teised jäävad? Põhjused on keerulised ja omavahel seotud ning sõltuvad teatud määral individuaalsetest vajadustest ja eelistustest. Põhjus, miks mõned töötajad jäävad, võivad olla põhjuseks, miks teised lahkuvad. Seetõttu on oluline mõista personali ja tegeleda nende vajadustega, kui see on võimalik ja praktiliselt vajalik. (Ponnu *et al.* 2010)

Koolitamine on üks suurema mõjuga tegevusi, mida juht võib korraldada oma töötajate arenemise heaks (Bock, 2018, lk 97). Koolitus on esmane tegevusvorm, kui juttu on inimestele arenguvõimaluste loomise viisidest organisatsioonis. (Jalak, 2010, lk 183). Personali arendamise põhieesmärgiks on saavutada iga töötaja valmisolek iseenda arendamiseks ning temapoolne aktiivsus selles valdkonnas kus ta parasjagu töötab. See tagab töötaja kompetentsuse tõusu vastavalt organisatsiooni vajadustele ja ootustele. Personal on organisatsiooni olulisim ressurss ja kapital ning organisatsiooni missiooni, visiooni, eesmärkide ja tulemuste kavandamise ja saavutamise põhitegur (Simson, 2002, lk 11). Koolitus on üha olulisem ettevõtetele, kes soovivad saada konkurentide ees eeliseid. Spetsialistide ja teadlaste seas on olnud arutelusid, mis puudutavad koolituse mõju nii töötajatele kui ka organisatsiooni eesmärkidele (Brum, 2007).

Pühendunud töötaja on töötaja, kes jääb organisatsiooni. Aastate jooksul on läbi viidud arvukalt uuringuid selle fakti täpsuse määramiseks. Lõpuks on paljud jõudnud järeldusele, et pühendunud töötajad jäävad organisatsiooni töötama pikemaks ajaks kui need, kes on vähem pühendunud. Pühendumisel on märkimisväärne ja positiivne mõju töökohtadel sooritustele ja tööjõu säilitamisele. Põhimõtteline veendumus on, et rohkem pühendunud töötaja töötab oma töökohal paremini. (Brum, 2007)

Meeskondade puhul, kus on pikema tööstaažiga inimesed, on tööjõu voolavus väiksem, kui seda on meeskondades, kus tööstaažid jäävad 1-5 aasta vahele peamiselt. Mida pikema

tööstaažiga töötaja on, seda keerulisem on tal töökohta vahetada. Seda just inimese enda seisukohast. Töötaja on harjunud oma töökoha, ta tunneb turvalisust oma elus tänu kindlale sissetulekule, riske soovitakse võtta vähem. Töökoha pidev vahetamine võib kujuneda aga riskantseks tegevuseks. (Medina, 2012)

1.4.1 Töötajate motiveerimine

Üks juhtide kõige kestvamaid ja keerulisemaid väljakutseid on saada inimesi töötama oma parimal võimalikul viisil, isegi kui olukorrad on keerulised. Tõepoolest, see, mis meid kui inimolendeid motiveerib, on olnud sajandite pikkune *puzzle*. Mõned ajaloo mõjukamad mõtlejad inimkäitumise kohta - nende hulgas Aristoteles, Adam Smith, Sigmund Freud ja Abraham Maslow - on püüdnud mõista selle nüansse ja õpetanud meile miks inimesed teevad seda, mida nad teevad. (Nohria *et al.* 2008)

Uute juhtimisteooriate keskmes on inimene kui ettevõtte üks olulisim kapital. Otsitakse viise kuidas inimesi organiseerida nii, et nad oleksid valmis andma oma maksimaalset panust organisatsiooni heaolu tarbeks. Esile kerkivad sellised märksõnad nagu: motivatsioon, sünergia, pühendumus, loovus, isiklik potentsiaal, koostöö. (Tõnismäe, Gern, 2008, lk 33)

Motivatsioon on üksikisiku, rühma, organisatsiooni puhul olulisim edutegur, ei ole veel küll täieliku üksmeelt motivatsiooni definitsiooniks, aga üldjoontes võib motivatsiooni käsitleda kui inimese jõupingutuste püsivust ja eesmärki. Lihtsamalt võiks öelda, et motivatsioon on teotahe. (Brooks, 2008, lk 64)

Motiveerimine on oskus suurendada enda või kolleegide tahet ja energiat millegi positiivse saavutamiseks. Motivatsiooni kaudu on võimalik suurendada töötahet, saavutada soovitud eesmäärke ja tunda ennast hästi. Motivatsiooni osategureid saab käsitleda materiaalsete ja mittemateriaalsetena. Materiaalseteks on palk ja boonus süsteemid, ametiauto ja telefon, kaasaegsed töövahendid. Mittemateriaalseteks on organisatsiooni tugev visioon, tunnustus ja kiitus juhi pool, juhi empaatiavõime, karjäärivõimalused, salliv ja toetav sisekliima. (Kallas, 2004)

Töötaja emotsionaalne seisund võib olla kas inimese käivitaja või pidurdaja. Positiivsed seisundid käivitavad annete ja ressursside väljatuleku, soodustavad algatusvõimet. Negatiivsed seisundid omakorda kahandavad vaimseid võimeid, loovust ja initsiatiivi. Seega on inimese tegevuse tulemused tunnete ja mõistuse koostöö (Vesso, Saue, 2008, lk 17). On võimatu motiveerida teist inimest, olemata ise motiveeritud. Töötajad tahavad ennast juhtima inimest, kes on positiivne, täis innukust, kes on lojaalne ja juhib eeskuju näidates. Pole võimalik olla motiveeritud, kui pole kindlat sihti ees. Selle sihi peaksid juht ja meeskond endale looma (Denny, 2010, lk 25).

Töötajate motiveeritus on muutunud nii oluliseks, et mitmed ettevõtted panustanud meeldivamasse töökeskkonda, kus töötajad saavad tunda end nagu teises kodus. Tavaliselt hõlmab see seltskondlikke ettevõtmisi lõunasöögi ajal ja pärast tööd – näiteks lauatennis, lõunasöögid kogu meeskonnaga, igakuised meeskonna kokkusaamised, sünnipäevade ja ettevõtte jaoks oluliste sündmuste tähistamised, tasuta õlu reedeti pärast kella kolme ja palju muud, see oleneb juba koos töötavad meeskonnast ja nende ühistest huvidest. Eelnevad näited viitavad sellele, et töökeskkonna ja meeskonnavaimu jaoks saab paljugi ära teha. (Padar, 2016)

Selleks, et töötaja oleks motiveeritud ja tööandja saaks kindel olla oma töötaja peale ka tulevikus peavad tööandjad tagama stabiilselt head töö tingimused, kuid see nõuab suuri rahalisi kulutusi, mis omakorda tõstab kaupade ja teenuste hinda. Odava tööjõu ja halvamate töötingimustega riigid pakuvad ka kaubaturul tugevat konkurentsi oma hindadega. (Türk, 2005, lk 99)

Töötajate motivatsioon sõltub mitmetest erinevatest teguritest: töö huvitavus, tasu, suhted otsese juhiga ja palju muud. Töötajad tahavad, et neil oleks enda töö suhtes otsustamisõigus ja samuti soovivad nad, et nende arvamust võetaks arvesse. Otsese juhi poolt tulnud eesmärk peab olema töötaja jaoks selgelt sõnastatud, et töötaja teaks mille poole ta püüdleb ja millised on temale seatud otsesed eesmärgid. Töötajate motiveerimisel on oluline roll personalijuhtimise praktikatel: milliste tunnuste alusel inimesi tööle võetakse, tasustatakse, edutatakse, tunnustatakse, keda rohkem koolitatakse. (Alas, 2006, lk 22)

Harvardi ülikoolis viidi läbi uuring mille kohaselt on olemas neli erinevat ajendit, mis inimest motiveerivad. Need neli ajendit on mõjutavad otseselt meie emotsioone ja meie käitumist (Nohria *et al.* 2008):

- 1) Omandamine- Me kõik püüame omandada kaupasid ja teenuseid, mis toetavad meie heaolu tundeid.
- 2) Sidestumine- Selline tunne on tugevalt seotud positiivsete emotsioonidega nagu armastus ja hoolivus. Nende puudumisel tekib tugev negatiivne emotsioon-üksindus.
- 3) Mõistmine- Ümberkaudsest arusaamine, selleks, et teha arusaadavaid ja selgeid otsuseid. Arusaamatus tekitab inimeses frustratsiooni.
- 4) Kaitsmine- Inimloomuses on vajadus ennast kaitsta. Nii oma vara kui ka oma tõekestidamis. Kui inimene suudab kaitsta oma arusaama, tõekestidamisi kui ka oma meeskonda või peret, siis see on motiveeriv.

Motivatsiooni tagavaid motivaatoreid saab liigitada ka esmasteks, lühiajalisteks ja pikaajalisteks motivaatoriteks (Samel, 2003, lk 88-89):

- 1) Esmased motivaatorid tagavad selle, et inimene tahab hommikul tööle tulla, ei tekita vastumeelset hoiakut omandatud ameti suhtes. Need tekitavad motivatsioonitunde, motivatsiooni tunde kestvus sõltub aga juba inimesest endast. Sellised motivaatorid on: töötasu, head olmetingimused töökohas, töö turvalisus ja ka töötajate endi, soodsad sportimisvõimalused, enesearendamise võimalused nagu näiteks koolitused, õppused, head suhted kolleegidega.
- 2) Lühiajalised motivaatorid ehk ergutavad tegurid loovad tavapäraselt lühiajalise motivatsiooni, kuid pikemas tuleviku plaanis ei pruugi järjepidevat tulemust anda. Need on: hea töötulemuse puhul suurem töötasu/boonus/preemia, võistlusmoment meeskonnas, juhtkonna tähelepanu ja alluvate tunnustamine.
- 3) Pikaajalised motivaatorid nõuavad palju tähelepanu, kuna põhinevad inimese enesemotivatsioonil. Juhi ülesandeks on aru saada, kes tema meeskonnast on selleks valmis ja kellele neid võimalusi saab pakkuda. Sellisteks motivaatoriteks on: võimalus olla loominguline, töö kui väljakutse, tegutsemisvabadus, võimalus mõjutada organisatsiooni tulevikku, mõju avaldamine kaastöötajatele, karjäärivõimalused, kaasatud juhtimine, osalemine otsustusprotsessis.

Enesemotivatsioon on inimese enda võime suunata oma käitumist eesmärgipärase tegevuses välise sunnita ehk on inimese enda oskus panna ennast ise püüdlema teatud eesmärkide poole ilma välise surveta. Enesemotivatsiooni tugevus sõltub selles, mil määral inimesed näevad oma tegevuse tulemusi nende enda poolt mõjutatavatena ja kontrollitavatena.

Motivatsiooni kujundamisega peab tegelema igas ettevõttes sõltumata organisatsiooni suurusest või arengustaadiumist. Samas on firma erinevates arengustaadiumites motiveerimise vajadus erinev. Motivatsiooni juhtimisel peaks arvestama mõlema poolega, nii organisatsioonid töötavate inimestega, kui ka organisatsiooni vajadustega. Motivatsioonitegurid sõltuvad mitmetest asjaoludest, näiteks inimeste kvalifikatsioonist, erialast, vanusest, eluperioodi aktuaalsetest vajadustest, ka isiksuste omadustest. Soovitav on motivatsioonisüsteemi üle vaadata nii tihti kui vajalik ja nii harva kui võimalik. Vajadustest motivaatoreid muuta annab märku rahulolu-uuring. Motivatsiooni süsteemi kuuluvad stiimulid on soovitatav välja valida just töökeskkonnas läbi viidud rahulolu-uuringu tulemuste põhjal. Töötajatelt saadakse teada hinnanguid senise motivatsioonisüsteemi kohta. Tulemus annab võimaluse otsustada, millised motivatsioonisüsteemi osad säilitada ja mida tuleks asendada või mingil määral muuta. (Malmberg, 2005, lk 16)

Kui ettevõtte juhi soovivad saavutada ettevõttes eesmäärke, siis ei pruugi see õnnestuda ainult nende endi soovist üksi, vaid selle nimel peavad pingutama ka teised ettevõttes töötavad liikmed. Juht peab oskama mõjutada ja motiveerida ka teisi püstitatud eesmäärke täitma. Oluline on, et töötajal endal oleks ka soov neid eesmäärke täita (Vadi, 1995, lk 60). Sageli käsitletakse motivatsiooni alustena inimese vajadusi. Vajadus on seisund, mille on esile kutsunud teatud tingimuste puudumine, mis kindlustaksid subjekti bioloogilise, vaimse ja sotsiaalse olemasolu ja arengu, mis seetõttu ajendab teda tegutsema puuduoleva saavutamiseks (Vadi, 1995, lk 61).

Üheks tuntumaks vajaduste teooriaks on Abraham Maslow konstrueeritud vajadustepüramiid. Maslow kirjeldas vajadusi nende hierarhilistes seostes. Madalamal asetsevate vajaduste rahuldamine eeldab püramiidi kõrgemal astmetel asetsevate vajaduste aktualiseerimise. Esmasel astmel on inimese füsioloogilised vajadused. Teisel astmel on turvalisuse ja kaitstusvajadus. Kolmandal astmel on kuuluvuse vajadus. Neljandal on lugupidamisvajadus ja viiendal astmel on eneseteostusvajadus. Oma juhtimisalastes töodes

rõhutas Maslow, et ettevõtted peaksid maksimaalselt püüdma rahuldada töötajate vajadusi, kahjuks on teises tegevuses sageli esiplaanil madalama astme vajadused nagu toit, kehakate, pensionikindlustus ja nii edasi. Selleks, et tuleksid aga head töötulemused, on vaja arvestada ja ülemiste astmete vajadusi (Maslow, 1943). Endistes sotsialismimaades on määravateks Maslow vajaduspüramiidi alumised astmed, need on palk, töötingimused ja töösuhted. Traditsioonilistes kapitalistlikes riikides on need vajadused juba inimestel täidetud ning sellele enam tähelepanu ei pöörata, töötajate tähelepanu on suunatud püramiidi ülemistele astmetele, kus soovitakse tunnustust ning eneseteostust (Alas, 2002, lk 44).

Maslow vajadustepüramiidi töö olukorda asetades on vajaduste järjestus järgmine (Lindner, 1998):

- 1) Töötajad soovivad head töötasu- füsioloogiline vajadus.
- 2) Töötajad soovivad, et nende töökeskkond on mugav, ohutu, turvaline- turvalisuse vajadus.
- 3) Head suhted töökaaslaste, kolleegidega, juhiga- kuuluvuse vajadus.
- 4) Kiitus tehtud töö eest- lugupidamise vajadus.
- 5) Huvitav ja arendav töö, karjääri võimalused- eneseteostusvajadus.

Victor Vroomi poolt on välja töötatud ootuste teooria, mis tagab töötajatele motiveerituse. Ootuste teooria toimimise viis on järgmine: töötajatel on isiklikud eesmärgid, mida nad soovivad saavutada ja seetõttu töötavad nad organisatsioonides. Neid isiklikke eesmäärke saavad täita organisatsioonilised hüved või töö tulemused. Seetõttu on organisatsiooniliste hüvede või töö tulemuste ja isiklike eesmärkide vahelised seosed olulised, st mil määral täidavad organisatsioonilised hüved töötaja isiklikke eesmäärke ja kui atraktiivsed on need hüvitised töötajale. Seda suhet võib väljendada ka kui väärtust, mida töötaja annab töö tulemustele. Teiseks sõltuvad organisatsioonilised hüved või töö tulemused töötaja individuaalsest tulemuslikkusest. Samuti on oluline, et üksikisik on veendunud, et tema tulemuslikkus toob kaasa organisatsiooniliste hüvede/töö tulemuste saavutamise. Kolmandaks on oluline, et töötajate isiklikud jõupingutused toovad kaasa suure jõudluse. (Parijat *et al.* 2014)

Kui tegemist on kaubandusega, on peamiseks töötajate lahkumise “süüdlaseks” tavaliselt palk, kuid see ei tähenda alati lihtsalt raha. Kui raha oleks peamine motivatsioon, ei töötaks peaaegu mitte keegi kaubanduses. Paljud inimesed soovivad töötada kaubanduses, sest

neile lihtsalt meeldib aidata inimesi ja kõik tahavad end tunda kasulikuna. Teistele aga meeldib end proovile panna, saada müügikohtades soodustusi või töötada nende toodetega, mis neile endile meeldivad. Vaja on luua keskkond, kus inimesed tunneksid end rahulolevalt ja enesekindlalt ning aru saada, mida töötajad peale töötasu veel tööle tulles otsivad. (Padar, 2016)

Peab aga tõdema, et palk on tihtipeale motivaatoriks madalapalgaliste ja lihtsama iseloomuga tööde puhul. Tehakse tööandja poolt tihti nii, et aeg-ajalt korrigeeritakse madalapalgaliste palka natuke ja ongi niiöelda „rahu majas“ mõneks ajaks (Malmberg, 2005, lk 122). Inimestele preemiat makstes tuleks mõelda sellele, et inimene ei saaks vaid rahalist tasu vaid ka häid kogemusi. Vähe on neid, kes vaatavad elule tagasi kui palgapäevade reale. Nad mäletavad vestlusi, lõunaid ning kolleegidega koos läbitud üritusi. Edu peab tähistama tegudega, mitte rahaga. (Bock, 2018, lk 121)

Tööjõu voolavuse vähendamise ja töötajate motiveerimise eesmärgil tasub ettevõtetel kaaluda töötajale antud kvalifikatsiooni tunnustamist, näiteks viies sisse premeeriva põhipalgasüsteemi või tasemete omistamise kutsetunnistust omavatele töötajatele, et ettevõttesiseselt soodustada ja väärtustada erialast haridust ning enesetäiendamist. Valdkonna ettevõtete asutusesisesed motivatsioonipaketid ja selge visioon personaliarenduses võivad motiveerida töötajaid omandama/jätkama valdkonna haridust ning vähendada tööjõuvoolavust. (Pihl, Leeme 2018)

1.4.2 Töö rahulolu tõstmine

Viimase saja aastaga on nii töökultuur kui ka töö tähendus inimeste jaoks oluliselt muutunud. Enam ei oodata töölt pelgalt inimese põhivajaduste rahuldamist, vaid ka väljakutset arenguks ja rahulolu eneseteostuse kaudu. Tööelukvaliteedi statistika kajastab seda osa inimeste elukvaliteedist, mida mõjutab töö, tuues esile, kuivõrd vastab tööelu tegelik olukord inimeste ootustele. Nii hõlmab tööelukvaliteedi mõiste nii tööga rahulolu, tööohutust ja -tervishoidu, tööaja- ja töökorraldust, töö- ja pereelu ühitamist, töötajate

sotsiaalset kaitset ja õigusi, sissetulekuid, sotsiaalset dialoogi tööandjate ja töövõtjate vahel, töötajate oskuste ja teadmiste arendamist. (Statistikaamet)

Tööga rahulolu on ametist või tööalasest tegevusest tulenev meeldiv emotsionaalne seisund, mis kajastab vajaduste rahuldatuse astet ja näitab, kuidas töötajale tema töö meeldib. Tööraahulolu uurimisele andsid tõuke Hawthorne uurimused 1920. aastate lõpus, mis algselt oli mõeldud töötingimuste mõju uurimiseks töö tulemuslikkusele, tegelikkuses osutusid tänapäevase juhtimisteooria nurgakiviks, sest eksperimentide käigus selgus, et rohkem kui töökoha valgustatus motiveeris töötajaid nendele osaks saanud kõrgendatud tähelepanu. Tööraahulolu mõõtmiseks hakati juba aastal 1930 koostama mitmesuguseid küsimustikke, milles paluti töötajatel anda hinnang töö olulisematele tunnustele nagu näiteks töö raskus, pinge, vaheldus, tasu jm. Kõige sagedamini koosnevad tööraahulolu mõõtmise skaalad järgmistest faktoritest: rahulolu otsese ülemusega, töö iseloomuga, edutamis/arenemisvõimalustega ja töö tasuga ehk palgaga. Omakorda võib neid tegureid veel jagada sisemisteks ja välimisteks, kus palk ja edutamine on välimised ning sisemised on töö ise, juhtimine ja kaaskolleevid. (Alas, 2002, lk 45)

Tööraahulolu ja rahuolematust võivad tekitada järgnevad faktorid (Tietjen, Myers, 1998, lk 226):

- 1) Töömaht.
- 2) Töö tegemise sujuvus.
- 3) Edutamise võimalus või selle puudumine.
- 4) Vastutus.
- 5) Tunnustuse ja kiituse saamine.
- 6) Töötasu.
- 7) Suhted töötajate vahel.
- 8) Töötingimused.
- 9) Töökeskkond.

Kui töömaht on liiga suur või liiga väike, tekitab see töötajas rahuolematust. Töö tegemise sujuvust ei tohi takistada kõrvalised faktorid. Töötajal peab olema võimalus head tööd tehes saada parema ametikoht, see on omaette eesmärk, mis tekitab töötajas tahtmise areneda ja edasi liikuda. Vastutuse andmine töötajale on oluline, sest nii saab töötaja aru, et teda usaldatakse tööandja poolt. See tekitab rahulolu tunde enda tehtud töö ja ka iseenda üle. Tunnustamine ja kiitmine nii kolleegide kui ka ülemuste poolt tekitab rahulolu tunde,

selle puudumine paneb töötajat tunnustust ja kiitust taga otsima ning selle käigus rahulolematuks muutuma. Töötasu peab olema töötaja jaoks tema enda jaoks piisav ning töötaja peab tundma, et see on tehtava tööga vastavuses, kui seda ei ole, siis töötaja muutub rahulolematuks ning hakkab otsima kohta, kus tema tehtud töö võiks saada suurema tasu. Töötajate omavahelised suhted on äärmiselt olulised ja seda just meeskonna tööd tegevates ettevõtetes. Halvad omavahelised suhted pärisvad tööviljakust. Ja viimasena muidugi koht, kus tööd tehakse ehk töökeskkond ja töötingimused. Töökeskkond peab olema ohutu ning töö tegemist soodustavad.

Inimeste rahulolematus ettevõttes ei ole uus, see on seal alati olnud ja saab olema ka edaspidi. Mõnele inimesele pole töö kuskil ettevõttes kui organisatsioonis midagi enamat kui ebameeldiv ja möödapääsmatu tõsiasi. Paremal juhul ka võimalus olla koos teiste inimestega, hankida raha, et saaks soetada endale kaupu ja teenuseid, mida soovitakse. Tihti tundub töötajatele, et tegema peab koguaeg ainult rohkem ja rohkem, samas saadakse vastu aina vähem ja vähem. Töötajad ootavad, et organisatsioon, kus nad töötavad teeks palju rohkem nende vajaduste rahuldamiseks ja probleemide lahendamiseks. Inimese suhtumise ja käitumise parandamiseks ning organisatsioonile vajalikus suunaks liikumiseks ei piisa vaid hüvitistest, kiitmisest, sõbralikest töötingimustest või muust säärasest. Meetmed on kõik omal kohal ja kui nendega on kõik korras, on hea. Olulised on aga ka sügavamad ajendid nagu soov edasi areneda, end teostada. Töötajate kõiki probleeme ei ole võimalik korraga lahendada, kuid välja tuleks uurida rahulolematuse peamised ja suuremad faktorid. (Üksvärav, 2004, lk 26)

Töötajatele pakutav väärtus on täielik komplekt kõigest sellest, mida inimesed ettevõttes töötades kogevad ja saavad-alates tööga rahulolust kuni töökeskkonna, juhtimisstiili, kolleegide ja palgani. See näitab, kui hästi suudab firma täita töötaja vajadusi, ootusi ja unistusi. Tugev töötajatele pakutav väärtus tõmbab suurepäraseid inimesi ligi. Tugev töötajatele pakutav väärtus innustab töötajaid iga päev andma endast töökohal vaid parimat. (Michaels *et al.* 2006, lk 36)

Herzbergi kahe teguri mudelis on töötasu määratletud kui hügieenifaktor ehk tegur, mille olemasolu on elementaarne ja motivatsiooni ei loo, küll aga tekitab selle puudumine rahulolematust. Teisisõnu ei saa selle teooria järgi töötasuga otseselt motivatsiooni luua, küll aga saame ära rikkuda võimalused motivatsiooni tekkeks. Rahaga inimeste käitumise mõjutamine tundub pealtnäha lihtne – mida rohkem maksan, seda rohkem on inimesed

motiveeritud – praktikas see aga nii ei toimi ja soovitud käitumise asemel võib saada risti vastupidise käitumise. Lisatasud võivad tekitavad üsna sageli ka rahulolematust, mis pärsib motivatsiooni. Herzberg leidis, et asjad, mis motiveerivad inimesi ja muudavad neid tööga rahulolevaks, erinevad põhimõtteliselt asjadest, mis teevad inimesi rahulolematuteks. Esimesi nimetati motivatsioonifaktoriteks ning need hõlmasid sisemisi tegureid. Teised hõlmasid väliseid tegureid ning neid nimetati hügieenifaktoriteks. Uuringust selgus, et motivatsioonifaktorite olemasolu aitas saavutada rahulolu, kuid nende puudus ei tähendanud midagi. Hügieenifaktorite olemasolu ei tinginud rahulolu tekkimist, kuid nende puudujäägi tõttu tekkis rahulolematust (Herzberg, 2003). Herzberg tõestas ka selle, et inimese sotsiaalsed vajadused on samastatavad tema poolt omaks võetavate sotsiaalsete normidega- käskude ja keeldudega. Sel põhjusel on tööga rahulolu ja rahulolematuse põhjused erinevad. Käsknorme jälgivad inimesed mõõdavad töö positiivseid külgi ja neil on kõrge saavutusvajadus. Keeldnormide jälgijad on orienteeritud eelkõige ebaedu vältimisele (Alas, 2002, lk 46).

Juhi poolne toetus on oluline ning see tähendab seda, et inimesed tunnevad, et neist peetakse lugu, neid tunnustatakse ja hinnatakse nende ainulaadse panuse tõttu. Toetus kannustab inimese sooritusvõimet ja tõstab rahulolu tööga. Inimesed soovivad ja vajavad, et neid väärtustatakse kui organisatsiooni produktiivset ja olulist osa. Kui seda ei tehta, siis demoraliseeruvad nad ja tõenäosus, et nad ettevõttest lahkuvad on suur, kindlasti aga kannatavad selle all ka töötajate töötulemused. (Michaels *et al.* 2006, lk 201)

Õnnelik meeskond saavutab tulemusi seeläbi, et võetakse aega mõelda, mida ja kuidas teha. Seetõttu saavutatakse tulemused sujuvalt, pingutamata. Läbipõlemise asemel tuntakse rõõmu, tehtud töö kvaliteet on ühtlaselt kõrge ning samas leitakse pidevalt aega mõelda ka sellele, kuidas saaks asju veelgi paremini teha. Inimesi teeb õnnelikuks see, kui nad saavad panna oma võimed proovile ning seeläbi jõuda eesmärkideni ja tunda ennast edukana. Meeskonnal peab olema ühine siht kuhu jõuda (Vesso, Saue, 2008). Alluvad näevad Eesti juhti eelkõige dikteeriva korralduste jagajana. Seda arvamust enda meeskonnas saab pehmendada juhi aktiivse suhtlemise, info jagamise teel (Alas, 2002, lk 79).

Juhid peavad töökeskkonnas anda oma alluvatele eeskuju. Kui juht töötab pidevalt vaid omakasu eesmärgil, siis hakkavad seda tegema ka alluvad ning sellel järgneb alati ebameeldiva töökeskkonna kujunemine. Juhid, kes aga suudavad rõhuda pigem kogu ettevõtte teenimise ja kasu eesmärki loovad töökeskkonna, kus on töötajatel hea olla ja ja

juhil endal. Ollakse üksteise vastu pigem hoolivad ja tähelepanelikud, meeskond hoiab kokku ja püsib juhi selja taga. (Ulrich, Ulrich, 2010, lk 135)

Nagu ka eespool mainitud on töötajatele väga oluline tänapäeval saada tagasisidet oma töö kohta. Põhjused miks inimesed otsivad tagasisidet on näiteks ebakindluse vähendamine, eesmärkide saavutamiseks, oma kompetenside hindamiseks, eneseväärikuse kaitsmine, teistele mulje loomine. Tagasisidet saab jaotada positiivseks ja negatiivseks. Positiivne tagasiside on tunnustus ja kiitus, mis tekitab töötajas rahulolu ja uhkust oma tehtud töö üle. See omakord tõstab töötajate motivatsiooni edasi tegutseda, pannes sellega aluse tulevastele saavutustele. Postiivse tagasiside suur eelis on see, et töötaja on ka edaspidi vastuvõtlik tagasiside suhtes, mida negatiivse tagasiside puhul ei teki. Liigselt palju positiivset tagasisidet võib aga omakorda tuua rahuolu, mille tõttu töötajad arvavad, et kõik ongi koguaeg hästi ja pingutama rohkem ei peagi. Negatiivne tagasiside nagu kriitika, võib tõenäoliselt esile kutsuda kaitsereaktsiooni või lootusetuse, et paremini enam ei suudetagi ja kõik on halb. Eriti kui seda ei tasakaalustata piisavalt positiivse info edastamisega töötajani. Siiski on varasematest uuringutest välja tulnud, et õieti esitatud negatiivne tagasiside paneb töötajat ka ennast parandama ning seda võetakse pigem kui proovikivi, mida soovitakse ületada ja näidata millised on reaalsed võimed. (Jalak, 2010, lk 13)

International Journal of Reasearch in Commerce & Management ajakirjas toodi välja põhjused, miks ei peaks töötaja olema lihtsalt oma tööga rahul, vaid kuidas töötaja täielikult ettevõttega siduda. Töötaja peaks olema seotud oma organisatsiooniga. Seotus näitab töötajate tahet ja võimekust panustada ettevõtte edusse. Töötaja, kes ei ole lihtsalt rahul oma töökohaga saab selgelt aru milline on ettevõtte visioon ja missioon, töötajas on soov parandada ja arendada ettevõtet paremuse suunas, võtab osa ettevõtte strateegilisest planeerimisest ja tegutseb vastavalt strateegilistele suundadele, austab ja toetab teisi ettevõtte liikmeid, on valmis õppima uusi asju ning neid uusi asju rakendama ettevõttes. (Madan, 2017)

Denki Ringo uuris aastatel 1999-2001 töötajate töörahulolu erinevates riikides. Tulemustest tulid välja ka soolised erinevused. Kõigis uuringus osalenud riikide andmete põhjal kokku oli meestöötajate pühendumine suurem sel juhul, kui nad omasid rohkem võimu, otsustusõigust, said rohkem informatsiooni ja omasid pädevamaid juhte. Naistöötajate pühendumist organisatsioonis mõjutasid enam töötingimused ja suhted otsese juhiga. Sellest võib välja lugeda, et mehed said Maslow vajaduste püramiidi madalamad

astmed enne rahuldatud kui seda said naised. Eesti seis eraldiseisvana oli selline, et naisi huvitas eelkõige töö ise, töö peaks olema vaheldusrikas ja huvitav. Mehi huvitas aga hoopiski karjäärivõimalus ja uute oskuste omandamine. (Alas, 2002, lk 50)

2 TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSTE ANALÜÜS ETTEVÕTTE AS KAUPMEES & KO NÄITEL

2.1 UURIMISTÖÖ METOODIKA

Uurimismeetoditena kasutas autor ankeetküsitluse, dokumentide analüüsi ja poolstruktureeritud intervjuu meetodit. Töötajate motivatsiooni ja lahkumise kavatsuse välja selgitamiseks viis autor läbi kirjaliku küsitluse, milles osalesid ettevõtte Kaupmees & Ko saalitöö, kassa, komplekteerimise ning kauba vastuvõtu/väljastuse osakonna töötajad. Töötajad töötavad neljas erinevas piirkonnas- Virumaa (Rakvere, Jõhvi, Narva), Tartu, Pärnu ja Tallinn. Ankeet saadeti töötajatele laiali e-maili teel ning seejärel sai töötaja ise otsustada, kas ta soovib küsitluses osaleda või ei soovi. Töötajate töölt lahkumise põhjuste välja selgitamiseks kaasas töö autor uurimusse ka töösuhte lõpetanud inimeste arvamuse. Läbi viidi aastatel 2016-2018 töölepingu lõpetanud inimestega ankeetküsimustik.

Töötajate töörahulolu ja motivatsiooni uuringu küsimustiku koostamisel kasutas autor teoreetilisi seisukohti- Herzbergi kahe faktori, Maslow vajaduste püramiidi ning Vroomi ootuste teooriat. Küsimustikuga uuriti ka töötajate töölt lahkumise kavatsust ja selle põhjuseid. Vastajatel oli võimalus teha ka ettepanekuid töömotivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks. Töötajate lahkumise kavatsuse välja selgitamisel kasutati tõukefaktorite seost lahkumiskavatsusega ettevõttest.

Uuringuga selgitas autor välja töötajate töölt lahkumise põhjused ning selle seosed töörahulolu ja motivatsiooniga ning uuringu tulemustele tuginedes tegi parendusettepanekuid tööjõu voolavuse vähendamiseks.

Antud magistritöös läbiviidud uuringu meetodid olid nii kvalitatiivne kui ka kvantitatiivne. Esmalt viis töö autor läbi intervjuu personalijuhiga. Intervjuu toimus 25.03.2019. Seejärel viidi läbi töötajate seas ankeetküsitlus. Ankeetküsimustik oli anonüümne. Küsimustik koosnes 15 küsimustest sisaldades nii valikvastuseid, vabavastuseid kui ka hindamisskaalasid. Valmis vastusevariantidega küsimustik lihtsustab hiljem andmete töötlemist ja analüüsimist, kuid kõik küsimused ei tohi olla valikvastustega, sest tekib oht,

et tulemustel pole valiidsust. Võib juhtuda, et ükski valikvastus ei sobi vastajale ning vastaja valib vastuse mis tegelikult tema kohta ei kehti või jätab üldse vastamata (Lagerspetz, 2017) Küsimustikud olid koostatud nii eesti kui ka vene keeles (Lisa 2). Seda sellepärast, et kõikide töötajate emakeeleks ei ole eesti keel ning selleks, et tagada kõikide vastajate küsimustest õigel moel arusaamist, on töö autor tõlkinud küsimused kahte keelde. Andmeanalüüsiks rakendati töövahenditena tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel. Tulemuste esitamisel kasutas töö autor jaotumust sageduste ja protsentide kaupa.

Lisaks viis töö autor läbi ka ankeetküsitluse aastatel 2016-2018 töölt lahkunud töötajate seas. Ankeetküsimustik sisaldas kahte küsimust. Esimeses küsimuses selgitatakse välja töölt lahkumise põhjus ning teises küsimuses sai vastaja vastata, mis tingimustel oleks ta olnud nõus siiski oma tööd ettevõttes jätkama (Lisa 1). Andmed lahkunud töötajate kohta on personaliosakonnas, kelle kaudu edastati ka küsimustik lahkunud töötajatele, et tagada inimeste anonüümsus. Kokku on saali, kassa, tagalao osakondadest lahkunud töölt kolme aasta jooksul 160 töötajat. Kokku töötab nendes osakondades põhikohtadel keskmiselt 160 töötajat (aastal 2019).

Meetod	Valim	Aeg
Küsimustik	Töötajad 160	06.03-07.04.2019
Küsimustik	Lahkunud töötajad 161 inimest	06.03-26.03.2019
Intervjuu	Personalijuht	25.03.2016

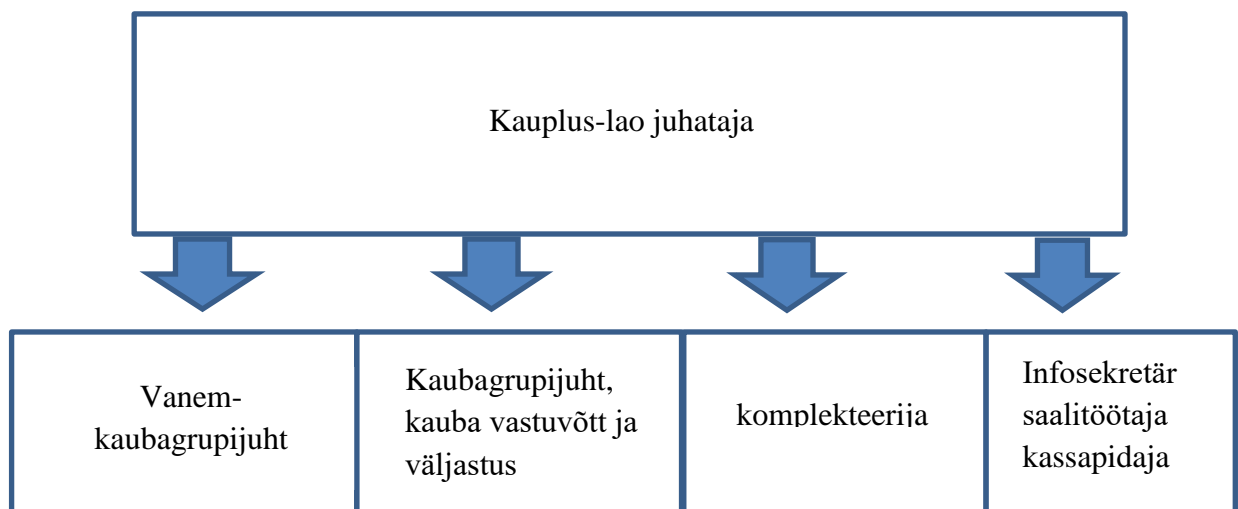
Tabel 1.Uuringu läbiviimise meetodi, valimid ja teostamise ajad.

Tabelis 1 on välja toodud meetodid millega uuring läbi viidi, uuringusse kaasatud valim ning ka aeg millal uuring läbi viidi.

2.2 UURITAVA ETTEVÕTTE TUTVUSTUS

AS Kaupmees & KO tegutseb Eesti turul juba aastast 1992. Kaupmees on Eesti suurim ning tuntuim toidlustussektori varustaja. Ettevõtte peamisteks klientideks on restoranid, hotellid, baarid, pubid, *catering* ettevõtted, koolide ning lasteaedade toitlustajad, jne. Oma kliente teenindatakse kõikjal Eestis, kas oma toimetismüügivõrgu või 7 kaupluslao kaudu.

Aastast 2015 on ettevõtte klientidel võimalik teha tellimus ka tellimiskeskonnas eKaupmees. Kaupmehe sortimendis on pidevalt enam kui 14 000 erinevat toodet. Meeskonda kuulub kokku 250 töötajat, nendest 160 töötab töö autori poolt uuritavas töögrupis. Kokku on üksuste struktuuri põhiselt neli töö gruppi, nendeks on: juhid ja spetsialistid (Joonis 1). Sinna kuuluvad kauplus-ladudes üksuste juhatajad ja kaubagrupijuhid. Järgmised grupid on kassatöötajate grupp, saalitöötajate grupp ja komplekteerijate töö grupp. Ettevõtte põhiväärtused on: professionaalsus, personal, praktilisus, partnerlus (Kaupmees & KO).



Joonis 1. Kauplus-ladude struktuur.

Võttes aluseks üksuste struktuuri ja tööjaotus jagunevad töötajad nelja gruppi:

- 1) juhid, spetsialistid (juhataja, kaubagrupijuht, kauba vastuvõtt ja väljastus);
- 2) kassatöötajate grupp (kassapidaja, infosekretär);
- 3) saalitöötajate grupp (saalitöötajad);
- 4) komplekteerijad (komplekteerijad).

Kauplus-ladude igapäevase töö eest vastutavad kauplus-ladude juhatajad. Juhtide asendajateks on igas majas olemas majavanem, kelle põhi ametikohaks on peakaubagrupijuhina töötada. Kaubagrupijuhid, kauba vastuvõtjad ja väljastajad, komplekteerijad, kassapidaja ja infosekretärid on otseses alluvuses kauplus-lao juhatajaga.

2.3 TÖÖJÕU VOOLAVUSE PROBLEEM ETTEVÕTTES

Töö käigus teostati dokumendi analüüs, mille käigus analüüsis autor tööjõu voolavuse andmeid aastatest 2016, 2017 ja 2018. Selgus, et 2016 aasta keskmine tööjõu voolavus seitsme erineva piirkonna kauplus-lao peale oli 44%. 2017 oli see 42% ja aastal 2018 45% (Tabel 2). Kuna lahkumiste põhjuste osas ettevõttes tagasisidet ei koguta ega analüüsita ei ole ettevõttes senini olnud ka võimalust võtta kasutusele sobivaid meetodeid, mis tööjõu voolavuse probleemi lahendaksid. Ettevõtte poolt on koostatud küll lahkujate ankeet, kuid viimased aastad ei ole ettevõtte siseselt seda enam kasutatud. Selles ankeedis saab lahkuv töötaja ära märkida enda lahkumise põhjuse, seda selleks, et personali osakond saaks neid andmeid analüüsida.

2016	Kivilinn	Kadakas	Tartu	Pärnu	Narva	Rakvere	Jõhvi
Tööjõu voolavuse %	52%	26%	44%	78%	22%	69%	21%
Lahkunud töötajate arv kokku	34	7	13	13	4	5	2
Töötajate arv kokku	65	27	32	20	19	10	10

2017	Kivilinn	Kadakas	Tartu	Pärnu	Narva	Rakvere	Jõhvi
Tööjõu voolavuse %	66%	18%	40%	74%	22%	20%	56%
Lahkunud töötajate arv kokku	40	5	12	15	4	2	5
Töötajate arv kokku	61	28	31	20	18	10	9

2018	Kivilinn	Kadakas	Tartu	Pärnu	Narva	Rakvere	Jõhvi
Tööjõu voolavuse %	56%	27%	45%	70%	25%	60%	22%
Lahkunud töötajate arv kokku	34	7	12	13	4	6	2
Töötajate arv kokku	60	26	27	19	16	10	9

Tabel 2. Tööjõu voolavus % aastatel 2018, 2017 ja 2016 (aasta lõikes kokku).

Töö käigus viis töö autor läbi ka intervjuu ettevõtte AS Kaupmees & Ko personalijuhiga (Lisa 3). Intervjuu käigus selgitas töö autor välja töötajate rahulolu ja motivatsiooniga seotud tegevused ettevõttes, sh kas need on eesmärgi täitnud. Samuti selgitas autor

intervjuu käigus välja, kuidas hinnatakse tööjõu volavuse olukorda ettevõttes, mida on tehtud ennetavalt, et probleem ei süveneks.

Intervjuu käigus tõi ettevõtte personalijuht välja motivatsiooni süsteemi osad, milledeks on uute töötajate tõhus sisseelamisprogramm, sisekoolitused, hea töökeskkond, selged tööülesanded töötajatele, ühisüritused ja traditsioonid, hea töögraafik. Tööülesannete selguse tagavad välja töötatud pädevuskaardid, mille järgi iga uus töötaja välja koolitatakse. Nii saab olla kindel, et uus töötaja on omandanud kõik vajalikud teadmised selleks, et alustada uuel töökohal iseseisvalt tööd. Positiivse näitena tõi personalijuht välja, et ettevõttes töötab inimesi, kes on asunud tööle 20 ja enam aastat tagasi näiteks kassapidaja või autojuhina, ning kes täna töötavad ettevõttes tippjuhtidena. Neid töötajaid on ettevõttes hoidnud pidev areng, head töötingimused ja hea tööaeg. Ettevõtte juhtkond on kindel, et kaasaegsed töövahendid ja uued lahendused aitavad kaasa ettevõtte arengule ning töötajate motiveerimisele tööd jätkata just ettevõttes AS Kaupmees & Ko.

Traditsioonidest on olulisemad tööjuubelite tähistamine ja kingitus/meene tööandja poolt. Töötaja nulliga lõppevad juubelid tähistatakse samuti kingi üle andmisega tööandja poolt. Laste sünni puhul kingitakse värskete lapsevanemale 100 euro suurune kinkekaart. Läheda surma puhul maksab tööandja läheda kaotanud töötajale 300 eurot toetust. Pulmade puhul antakse töötajale 100 eurot Kaupmehe krediiti. Iga aastane suur ühine jõulupidu kõikidele Kaupmehe töötajatele. Meeskondlikud ühised väljasõidud. Töötajatele antakse tasustatud vaba päevi staaži pealt. Alates 2 aastat tööstaažiga saab 2 vaba tasustatud päeva aastas.

Töötajate rahulolu uuringuid ettevõttes läbi ei viida. Personalijuhi sõnul toimub tagasisideastamine tavaliselt ühiskoosolekutel ning sisseelamisprogrammide koostamise raames. Personalijuhi hinnangul ei ole kauplus-ladude töötajate poolse tagasiside saamine piisavalt hästi toimiv, samas kui juhtide poolse tagasiside andmise osas süsteem toimib hästi. Tagasiside andmisel on suur roll kanda ka üksuste juhtidel, keda kokku on neli. Nemad on esimesed inimesed, kes märkavad ja saavad hinnata töötajate motiveeritust ja töörahulolu töökohal. Kui on märgata, et töötajal on motivatsiooni ja rahulolu langus, selgitatakse välja põhjused ning üritatakse leida lahendused.

Ohutu töökeskkonna loomiseks ning töötajate töövõime säilitamiseks kaasatakse pidevalt tegevusse üksuste juhte, töökeskkonnavolinike ja –nõukogu ning väljaspool ettevõtet töötavate hoiuarste. Meeldiva ning ohutu töökeskkonna eest vastutavad töökohtadel

töökeskonna volinikud ja töökeskonna spetsialist. Nende töö ülesanneteks on märgata ebamugavusi ning ohte töökeskonnas ja leida nendele lahendusi. Töökeskonnavolinik on üksuse töötajate poolt valitud esindaja töötervishoiu ja tööohutuse küsimustes ja tema volitused kehtivad 4 aastat.

Kõik küsitlusse kaasatud töögrupid on seotud klientide teenindamisega, mis tõttu on väga oluline ettevõtte juhtkonna jaoks, et töötajad saaksid aru, et klienditeeninduse üks oluline osa on ka koostöö oma kolleegidega. Ei saa rääkida täiuslikust teenindusest, kui ettevõtte töötajad ise ei tööta tervikuna. Oma kolleegidega tuleb alati käituda nii nagu töötaja tahab, et temaga käitutakse. Tööl ei räägita kunagi oma kolleege taga ega halvusta neid teiste kolleegide ega ka klientide juuresolekul. Kui on näha, et kolleeg on jäänud hätta, kas mõne kliendiga või tootega, siis alati võimalusel peab minema ja pakkuma oma abi. Meeskond saab toimida hästi ainult sellisel juhul, kui kõik töötavad ühise eesmärgi nimel. Kõik see on kirja pandud ja tutvustatud töötajatele tööle asudes, tegu on klienditeeninduse abimaterjaliga.

Tööjõu volavuse ennetava tegevusena tõi personalijuht välja, et ennetavaks tegevuseks on samas tegurid, mida kasutatakse töötajate motiveerimiseks ja töörahulolu tagamiseks. Kui töötaja on rahulolev ja motiveeritud, siis on ka tema töölt lahkumise võimalus väike. Tööjõu volavus on põhjustatud personalijuhi arvates rasketest töövõtetest teatud tööloikudel. Äri kasvades ei jõua järgi töövahendite, ruumide lahendused, mis tööde teostamise võivad keerulisemaks teha. Personalijuhi sõnul on tööjõu volavuse tekitanud olukorra, kus on häiritud sujuv igapäeva töö. Tööjõukulud suurenevad ning uute töötajate otsimine, koolitamine ja sisseelamine on aega nõudev tegevus.

2.3.1 Personali valdkonna korraldus ettevõttes

Personalijuhtimise eesmärgiks on kaasa aidata firma eesmärkide saavutamisele. Personali valdkond ülesanneteks on töösuhete haldamine, vajaliku personaliarvestuse tagamine, tööjõuvajaduse planeerimine, liikumise ja volavuse jälgimine ning analüüsimine, töötajate palgasüsteemide väljatöötamine, koolitus- ja arendustegevuse korraldamine ja koordineerimine, värbamise korraldamine ja koordineerimine, töö- ja puhkeajaarvestuse

koordineerimine, töökeskkonna arendamine, ühisürituste korraldamine, ettevõtte protsesside haldamine, siselehe välja andmine.

Töötaja tööle võtmise ja töölt vabastamise üle otsustab üldjuhul töötaja otsene ülemus. Vestlused uute töötajatega lepib kokku büroojuht kooskõlas üksuse juhiga. Vestlused kandidaatidega viib läbi üksuse juht ise. Töölepingu sõlmib personaliosakond. Tööaeg on töölepingus või poolte kokkuleppel määratud ajavahemik, mille kestel töötaja on kohustatud täitma oma tööülesandeid, alludes tööandja juhtimisele ja kontrollimisele. Üksuste kõik töötajad töötavad summeeritud tööajaarvestuse alusel (perioodiks 4 kuud) tööajagraafikus näidatud aegadel.

Töökorrareeglid on kõikidele AS Kaupmees & KO töötajatele kohustuslik töökorralduse reegleid sisaldav dokument, mille eesmärgiks on määrata tööandja ja töötaja õigused, kohustused ja vastutus töö tegemisel töölepingu alusel. Töökorrareeglid on pidevalt kättesaadav arvutivõrgus, töö tegemise asukohas paberkandjal ning personalitöötaja juures. Kodukord on iga üksuse sisene dokument, kus määratakse ära üldine hea tava omavahelises suhtluses.

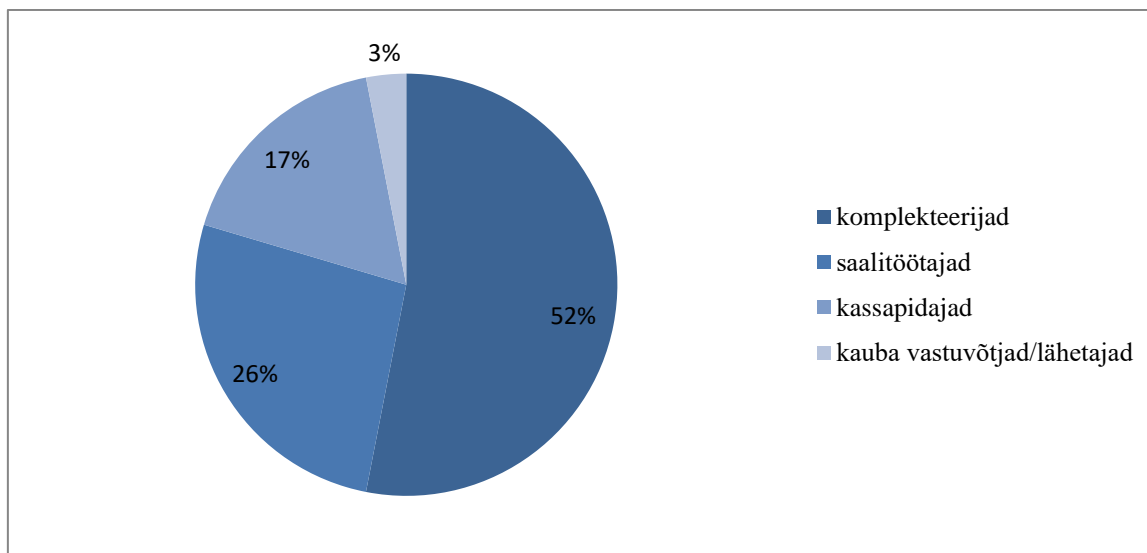
2.3.2 Personali aruanne ettevõttes

Ettevõttes on kasutusel ka personaliaruanne, kus personalijuht kajastab personaliga seotud muudatusi (arv, tasud, lahkumised jne). Regulaarselt ja kokkulepitud tähtaegadeks teeb personalijuht personaliaruande põhjal põhjaliku analüüsi saamaks teada millised on palgakulud perioodil võrreldes eelarvega, millised on palgakulud perioodil võrreldes eelarvega igas üksuses eraldi. Mida saaks teha selleks, et probleemsed kohad kõrvaldada ja tõhusamalt edasi toimida. Oluliseks arutelu ja info saamise kohaks on ka see, et kas on mure tekkinud palkade konkurentsivõimega, sest sellisel juhul oleks vaja teha siiski korrigeerimised. Aruandes tuuakse välja ka see, milline on mingi ametikoha keskmine töötasu ja kas keskmine tasu on eelneva aastaga kasvus või languses.

2.3.3 Ankeetküsitluse tulemused töölt lahkunud inimestega

Selgitamaks välja põhjused, miks on töötajad töölt lahkunud, viis autor läbi küsitluse töölt lahkunud inimestega (Lisa 1.). Ankeetküsimus koosnes kahest küsimusest. Esimeses küsimuses küsiti töölt lahkumise peamisi põhjuseid, kuhu sai märkida kuni 3 peamist põhjust ning teine küsimus oli vaba tekstiväljaga küsimus, kuhu sai kirjutada tingimusi, millisel juhul oleks ettevõttes AS Kaupmees & KO-s tööd jätkatud. Küsimustiku eesmärk oli teada saada põhjuseid, miks on inimesed lahkunud ning selle abil teha soovitusi ettevõtte juhtkonnale tuleviku plaanideks ja muudatuste vajadusest. Küsimustikule vastas 53 töölt lahkunud inimest (lahkumise periood 2016-2018 ka.) Ankeet saadeti laiali 161 töölt lahkunud inimesele. Vastajate protsent oli seega 33%. Lahkujate arv oli kõige suurem aastal 2017.

Personali aruandest selgust, et 161st kassa, saali, komplekteerimise ja kauba vastuvõtu/lähetuse grupist kõige suurem lahkujate protsent oli komplekteerijaid. Kokku lahkus kolme aasta jooksul 84 komplekteerijat (52% töölt lahkunud inimestest), 30 kassapidajat (17% lahkunud inimestest), 42 saalitöötajat (26% lahkunud inimestest) ja 5 kauba vastuvõtjat/lähetajat (3% töölt lahkunud inimestest) (joonis 2).



Joonis 2. Lahkunud töötajate ametialane jaotus, % lahkujatest. (autori koostatud)

Esimeseks küsimuseks oli: „Mis oli Teie töölt lahkumise põhjus? Palun märgi ära Teie lahkumise peamised põhjused“ Läbiviidud küsitluste tulemusena selgus, et peamine lahkumise põhjus oli palga sobimatus (Joonis 3). 62% vastanuist, vastas, et üks peamistest

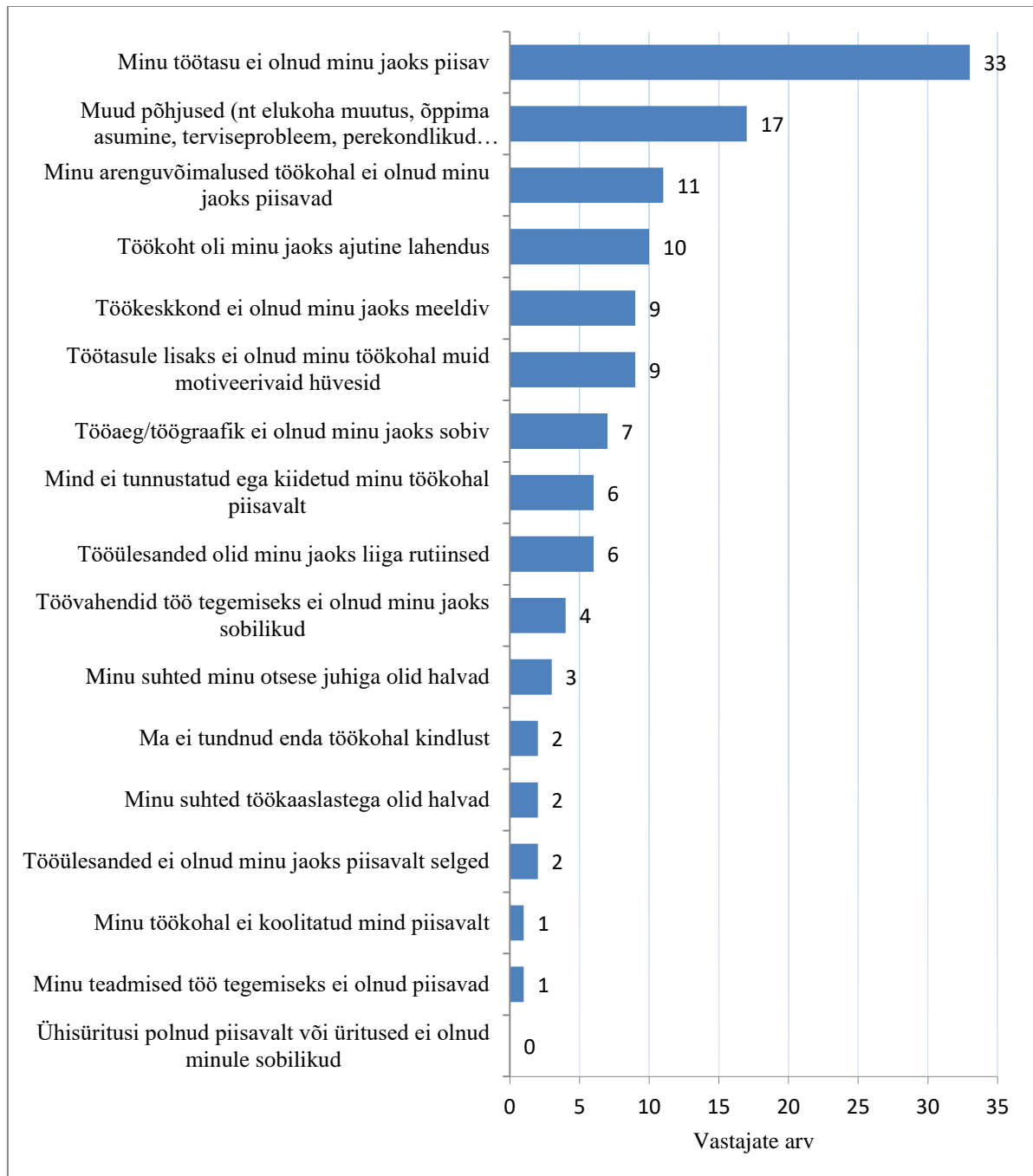
lahkumise põhjustest on olnud ebasobiv palga suurus. 17 inimest (32% vastanuist) vastas, et lahkumise üks peamistest põhjustest olid hoopis muud põhjused, nagu näiteks elukohta vahetus, õppima asumine ja muu selline, mis ei tulene enamasti tööandja või töökohta mitte sobivusest. 19 % vastanuist vastas, et töökoht oli lihtsalt ajutine lahendus, mis tähendab seda, et tööle asudes ei olnudki töötajal plaanis pikemat aega sama töökohta pidada. 11 inimest pidasid oma tööajal enda arenguvõimalusi ebapiisavateks, mis tõttu otsustati töökohalt lahkuda. 9 inimest 53st leidsid, et muid motiveerivaid hüvesid lisaks palgale nemad oma töökohalt ei leidnud, mistõttu võeti vastu otsust töökohalt lahkuda. Võrdsest 7 inimest (13% vastanuist) tõid välja, et lahkumise üheks põhjuseks oli ebasobiv tööaeg ja samuti ei leidnud nad, et töökeskkond olek nende jaoks olnud meeldiv. 6 inimest (11% vastanuist) ütlesid, et lahkumise põhjus oli ka liialt rutiinsed tööülesanded. Kõige vähem on mõjutanud lahkumise otsust ühisürituste puudumine või ebasobivus, koolitused ning töötajate enda teadmiste ebapiisavus töö tegemiseks (Joonis 3).

Teise küsimuse juures küsis töö autor ankeedi täitjatelt tingimusi, millistel juhtudel oleks töötaja oma töökohal ikkagi tööd jätkanud. Kuna vastused olid nii nimetatud vaba küsimuse vormis, siis toob töö autor välja üldistatult peamised argumendid töökohal jätkamiseks, mida varasemalt meeskonnast töötanud inimesed välja tõid:

- 1) *„Kui paremat töötasu oleks olnud võimalik teenida ka nii, et ei oleks pidanud tegema väga palju ületunde“.*
- 2) *„Kui kõik töötajad oleks meeskondlikult tööle kohale tulnud ja iga üks oma töö ise ära teinud. Tihti on olnud nii, et mitu töötajat ei tulnud kohale ja töö pidi ära tegema teised. Enne koju ei saanud, see tekitas tööalaseid pingeid“.*
- 3) *„Kui töötasu oleks vastanud raskele füüsilisele tööle, eriti raske töö sügavküläs, jahekappides“.*
- 4) *„Kui oleks olnud nähtaval karjäärivõimalused ettevõtte siseselt.“*
- 5) *„Kui oleks olnud paindlikum ja peresõbralikum tööaeg.“*
- 6) *„Kui ettevõtte maine oleks olnud ikka sama nagu 15-20 aastat tagasi, kus kõik tahtsid ettevõttes AS Kaupmees & KO töötada, praegu minnakse sinna tööle vaid häda korral.“*
- 7) *„Kui tööpinnad/ruumid poleks jäänud koguaeg ainult kitsamaks ning see tekitas tööl stressi ning pingeid.“*
- 8) *„Kui töötajate arvamust oleks rohkem kuulda võetud ja sellega ka arvestatud.“*
- 9) *„Füüsilise töö kõrvale peaks pakkuma tööandja ujumist, massaaži või muu kehalist tegevust väljaspool tööd soosiva tegevuse kompensatsiooni/soodustust.“*

Tulemusest on näha, et töötajad oleksid ehk töölt mitte lahkunud kui nende töötasu oleks olnud rohkem vastanud töö panusele, sh füüsilise töö pingutust oleks rohkem väärtustatud. Siin kohal tooks töö autor välja, et hulgi- ja jaekaubanduse keskmine töötasu aastal 2018, Statistikaameti andmeil oli 1150 eurot bruto, ettevõtte AS Kaupmees & Ko keskmine

töötasu 2019 aasta esimese kvartali andmeteil oli 1178 eurot bruto. Keskmise töötasu hulka jäävad kogu kontserni töötajate tasud, kaasaarvatud juhid. Töötajate ootus oli, et lisaks palgale oleks ettevõtte pakkunud ka muid hüvesid, näiteks sportimise/massaaži kompensatsiooni.



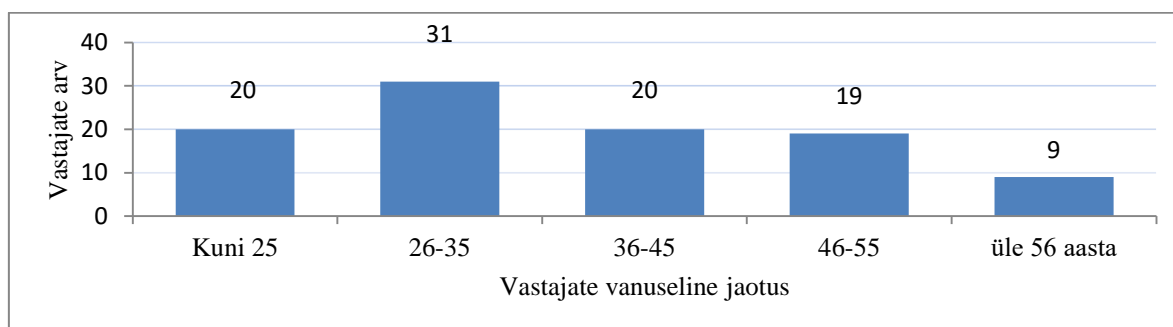
Joonis 3. Töölt lahkumise põhjust ettevõttest AS Kaupmees & Ko (autori koostatud).

2.3.4 Tööraahulolu ja motivatsiooniuringu tulemused

Selgitamaks välja töötajate rahulolu ja motivatsiooni, viis autor läbi ankeetküsitluse. Töötajatel paluti täita ära küsimustik, mis koosnes 15 küsimusest. Küsimustik koosnes vastaja üldandmetest, motivatsiooni faktoritest, tööga rahulolu teguritest ning töötajate tuleviku plaanidest lahkumiskavatsuse osas.

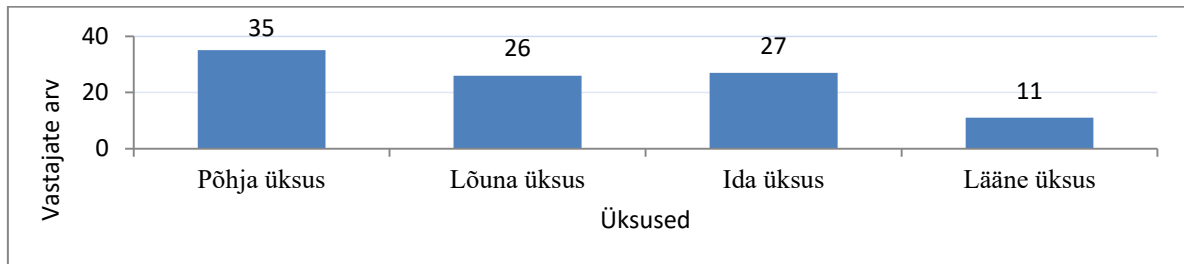
Töötajaid kokku kassa, saali, väljastuse ja komplekteerimise grupis on 2019 aasta alguseks 160. Vastajaid kokku oli 99 ehk siis 62% kogu valimist vastasid autori poolt koostatud küsimustikule ja andsid enda tagasiside tööraahulolu, motivatsiooni ning töökoha vahetamise plaani ja põhjuste kohta. . Nendest 54 (55%) olid naised ja 45 (45%) olid mehed.

Vanuse jagunemine toimus viide erinevasse gruppi: kuni 25, 26-35, 36-45, 46-55 ja üle 56 aastased. Kõige enam vastanuid olid vanusegrupis 26-35 (31 töötajat). Sellele järgnesid võrdselt vanusegrupid kuni 25 ja 36-45, mõlemad vanusegrupid oli vastanuid 20 inimest. 19 töötajat, kes ankeeti täitsid olid vanusevahemikus 46-55 ning 9 töötajat olid üle 56 aastased (Joonis 4). Selline vanuseline jaotumine oli ka eeldatav. Kuna töö autor analüüsis töötajaid saali, kassa, komplekteerimise ning vastuvõtu/lähetuse grupis, kus oluline omadus töötajatele on füüsiline vastupidavus, siis suurem hulk töötajaid on nooremad inimesed. Tööpäevad on pikad ning palju peab tööd tegema jalgade peal, istumise võimalus ametikohtadel väljaspool pause suuresti puudub. 9st töötajast, kes on üle 56 aastased, nendest 4 töötajat töötab kassapidajana, 4 töötab saalitöötajana ning 1 töötab ka komplekteerijana. Töötajad kuni 25 eluaastat töötavad peamiselt komplekteerimise töö grupis. 20st töötajast kelle vanus on kuni 25, 17 töötab komplekteerijana ja ülejäänud 3 on kassapidajad.



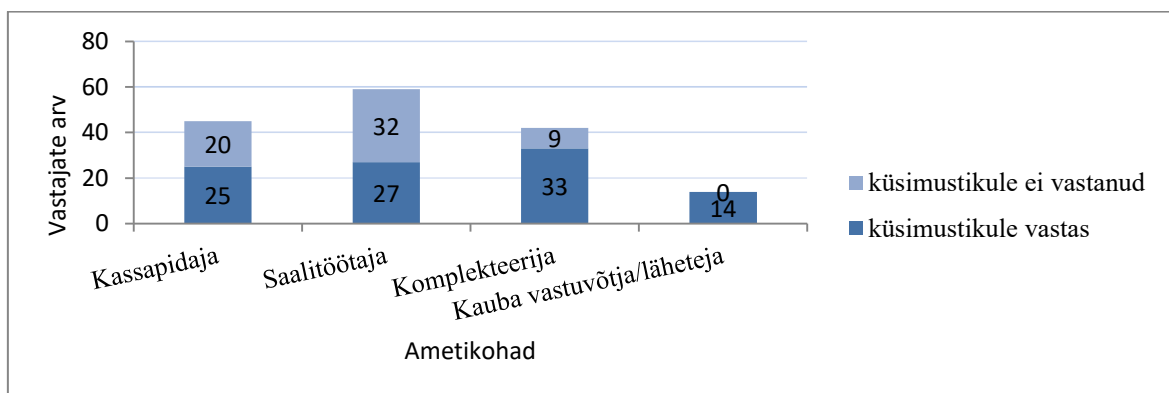
Joonis 4. Vastajate jaotus vastavalt vanusele, töötajat (autori koostatud).

AS Kaupmees & Ko- 1 on üle Eesti 4 erinevat üksust, kokku 7 kauplus-ladu. Vastajad jagunesid järgnevalt: Põhja üksusest vastas kokku 35 töötajat, Lõuna üksusest 26 töötajat, Ida üksusest 27 töötajat ning Lääne üksusest 11 töötajat (Joonis 5). Kõik üksused on nii kauplus-ladude suuruselt kui ka kollektiivide suuruselt erinevad. Põhja üksuses on kõige suurem üksus, sellel järgneb Lõuna üksus, siis tuleb Ida üksus ning kõige väiksema töötajate arvuga kokku on Lääne üksus. Sellest tulenevalt olid ka vastanute üksustest kõige suurema vastajate arvuga Põhja üksus ning kõige väiksemaga Lääne üksus.



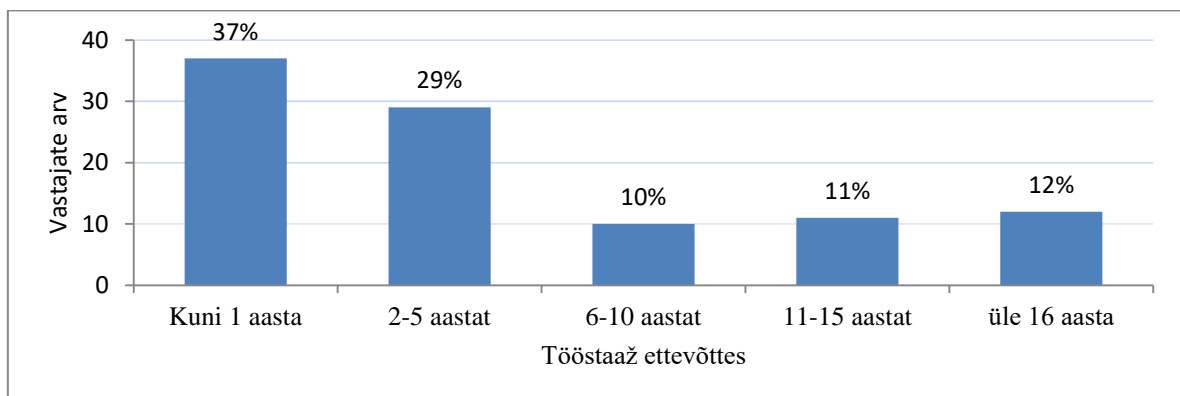
Joonis 5. Vastanute jaotus vastavalt töö piirkonnale, töötajat (autori koostatud).

Vastajaid oli kassapidajate seas 25 töötajat (26% vastanutest), saalitöötajaid 27 (27%), komplekteerijate seas 33 (33%) ja kauba vastuvõtjaid ja lähetajaid oli 14 inimest (Joonis 6). Kõige suurema inimeste arvuga ongi komplekteerijate, kassapidajate ja saalitöötajate grupp, sellest tulenevalt oli ka vastajaid selles grupis rohkem ning vastuvõtus/lähetuses, kus töökohti kõige vähem, oli ka vastanuid kõige vähem. AS Kaupmees & KO-s töötab seitsme erineva kauplus-lao koosseisus kokku 45 kassapidajat, 42 komplekteerijat, 59 saalitöötajat ning 14 kauba vastuvõtjat/lähetajat. Selgus, et ankeetküsimustikule vastas 56% kassapidajatest, 79% komplekteerijatest, 46% saalitöötajatest ning 100% kauba vastuvõtjatest ja väljastajatest (Joonis 6).



Joonis 6. Vastanute jaotus vastavalt ametikohale, töötajat (autori koostatud).

Tööjõu volavus on olnud ettevõttes mitmeid viimaseid aastaid probleemiks. Meeskondades on alati suur hulk uusi töötajaid ja sellest väljendub ka tööstaaži jaotus vastanute seas, kus kõige enam on töötajaid, kelle tööstaaž on kuni 1 aasta (37%). Tööstaažiga 2-5 aastat oli vastajaid 29 (29%). 6-10 aastase staažiga vastajaid oli 10 inimest (10% vastanutest), 11-15 staažiga oli 11 töötajat (11% vastanutest) ning üle 16 aastase staažiga 12 inimest (12% vastanutest) (joonis 7). Kassapidajate tööstaaž on enamasti 1-5 aastat, sama on ka saalitöötajate seas. Komplekteerijate seas on kõige enam töötajaid staažiga kuni 1 aasta ning seda sellepärast, et komplekteerimine on nii füüsiliselt raske töö, kuid seal samas ka rutiinne töö, mistõttu töötajaid antud grupid vahetub tihti ja seda just suuremates üksustes. Lähetuses on töötajate staaž enamasti 1-5 aastat. Tegu on ettevõtte jaoks probleemse kohaga kuna töökoht kauba vastuvõtja/lähetaja on mitmest tööosast kokku kuuluv töökoht mille väljaõpe on võrreldes komplekteerija või saalitöötaja omaga pikem protsess, kus sisse elamine ja töö selgeks saamine võtab aega. Kui aga arvestatav hulk töötajaid on pidevalt paari aastase tööstaažiga, siis pidev uue töötaja väljaõpe on muutunud ajakulukaks ja stressi tekitavaks faktoriks teisele töötajatele.



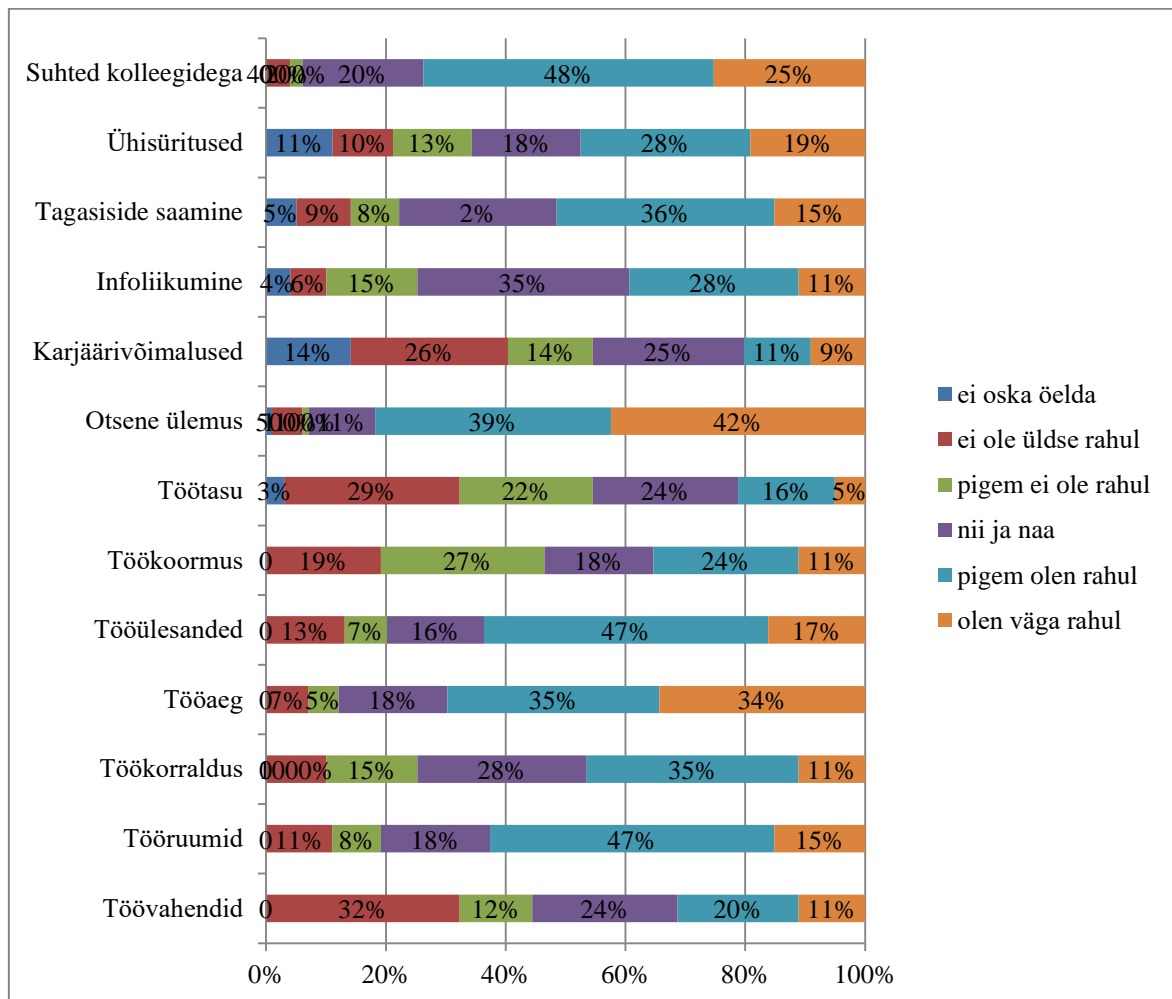
Joonis 7. Vastanute jaotus vastavalt tööstaažile, % vastanutest (autori koostatud).

Töö aeg jaguneb ettevõttes kas esmaspäevast reedeni või siis graafiku alusel, mis hõlmab ka töötamist nädalavahetustel ja pühadel. Samuti õhtustel aegadel. Suurem hulk vastanuist käib tööl graafiku alusel, täpsemalt 62 (63% vastanutest) töötajat 99-st ning ülejäänud 37 % vastanutest käivad tööl argipäeviti kellast kellani. Peamised töögrupid, kellel on võimalik käia argipäeviti tööl on saalitöötajad ning kauba vastuvõtjad ja lähetajad, kuigi ka nendest pooled käivad graafiku alusel. Kassapidajad ja komplekteerijad käivad peaaegu kõik graafiku alusel töö. Kuigi tööl käiakse graafiku alusel on siiski töötajate jaoks parem, kui seda on paljudes teistes kaubandus ettevõtetes, kus tööpäevad on hiliste õhtu tundideni. AS Kaupmees & Ko kõige hilisema kauplus-ladude sulgemis ajad on 19.00, laupäevased

tööpäevad on veel lühemad ning pühapäevased samuti. Väiksemad kauplus-laod nagu Jõhvi ja Rakvere on pühapäeviti suletud.

Järgnevalt annab autor ülevaate töörahulolu uurimise tulemustest (Joonis 9). Andmete analüüsist tulevad välja asjaolud, millega ollakse enim rahul, millega ei olda üldse rahul ning tulemuste analüüsi najal saab töö autor teha ettepanekuid rahulolu tõstmiseks. Küsimus töötajatele oli : „*Hinnake palun kui rahul Te olete ettevõttes AS Kaupmees & KO: oma suhetega kolleegidega, ühisüritustega, tagasiside saamisega tehtud töö kohta, siseinfo liikumise, karjäärivõimalustega ettevõttes, otsese ülemusega, töötasuga, töökoormusega, tööülesannetega, tööajaga, töökorraldusega, tööruumidega ja töövahenditega.*“ Töö autor tõi välja küsimuses 13 erinevat faktorit, millele vastajad said anda hinnangu: ei oska öelda, ei ole üldse rahul, pigem ei ole rahul, nii ja naa, pigem olen rahul ja olen väga rahul. Tulemustest on näha, et pigem ei ole või üldse mitte rahul on töötajad töötasuga, selle valiku tegi kokku 51 % vastanuist. Üldse ei ole rahul töötasuga 29 % vastanutest. Need 29% vastanutest, kes ei ole oma töötasuga üldse rahul on - 13 komplekteerijat, 10 saalitöötajat ja 6 kassapidajat. 3 % vastanuist ei oska oma töötasu suhtes rahulolu määrata ja vastasid „ei oska öelda“. Veel on suur rahulolematust töötajate seas karjäärivõimaluste suhtes. Üldse või pigem ei ole rahul karjäärivõimalustega ettevõttes 40% vastanutest, üldse ei ole rahul 26 % vastanutest kelle ametikohtadeks on komplekteerija (16 töötajat), saalitöötaja (6 töötajat), kassapidaja (4 töötajat) ja mitte ükski väljastaja/kauba vastuvõtja selle aspektiga suurt rahulolematust välja ei näita. ning 14 töötajat 99st ei osanud oma karjääri võimaluste kohta ettevõttes midagi öelda. Rahulolematust kajastub ka töökoormuse osas. 48 % vastanutest on valinud vastuse „ei ole üldse rahul“ või „pigem ei ole rahul“. Üldse ei ole oma töökoormusega rahul 19 % vastanutest. Töötajad, kes ei ole üldse enda töökoormusega rahul on 14 meest ja 5 naist. Ametikohtadelt 11 komplekteerijat, 5 saalitöötajat ja 3 kassapidajat. Ka siin küsimuses kauba vastuvõtjad ja väljastajad kõige suuremat rahulolematust üles ei näita. Üksustes, kus töökoormusega üldse rahul ei olda on Põhja üksus (17 töötajat) ja Ida üksus (2 töötajat). Töökoormuse osas toodi välja, et raske füüsiline töö ja ebaühtlane töökoormus. 44 % vastanuist on toonud ka välja selle, et nad ei ole rahul või pigem ei ole rahul töövahenditega. Kommentaarina lisasid juurde, et töövahendid on ajast maha jäänud. Tulemustest selgub, et faktorid millega töötajad rahul ei ole on: töötasu, karjäärivõimaluste vähesus, töökoormus, mis on kohati liiga suur ja ebaühtlane, töövahendid, mis on töötajate arvates ajast maha jäänud.

Tulemustest selgub, et kõige enam ollakse rahul ettevõttes otsese ülemusega. „Pigem rahul“ või „väga rahul“ on oma otsese juhiga 81 % vastanuist, 42% töötajat on väga rahul. Väga rahul on 15 kassapidajat, 13 saalitöötajat, 9 komplekteerijat ja 5 kauba vastuvõtjat/väljastajat. Rahulolu otsese ülemusega jaguneb meeste ja naiste vahel peaaegu võrdselt. Väga rahul mehi on 20 ja väga rahul naisi on 22. Rahul ollakse ka suhetega töökaaslastega, rahul on 74 % vastanutest. Ka tööaeg on enamustele töötajatest sobiv, rahul on 69 töötajat 99st vastanuist (70%). Tööülesannetega töötajate jaoks ettevõttes probleeme ei ole, rahul on enda tööülesannetega on 64 % vastanuist (Joonis 8). Kommentaarina toodi vaid juurde, et kui töötajaid on puudu, peab tegema palju teiste töötajate, kes puuduvad, tööülesandeid ja see ei tekita positiivset meeleolu töökohal. 62 töötajat 99st on ka rahul tööruumidega. Ettevõtte tugevusteks personali arvates on: meeskond, otsene ülemus, hea tööaeg, tööülesanded, tööruumid.



Joonis 8. Hinnang rahulolu aspektidele: *Hinnake palun kui rahul Te olete ettevõttes AS Kaupmees & KO, % vastanutest* (autori koostatud)

Töö autor palus vastanutel lisada juurde ka kommentaare, kui mingi aspektiga ei olnud töötaja „üldse pole rahul“ või „pigem ei ole rahul“. Esitatud küsimus oli: „*Kui Te ei ole üldse rahul mõne eespool mainitud tingimusega, siis soovi korral saate siia lisada kommentaare või ettepanekuid enda töörahulolu tõstmiseks.*“ Autor koostas kokkuvõtte kõige rohkem välja toodud põhjustest rahulolematuseks:

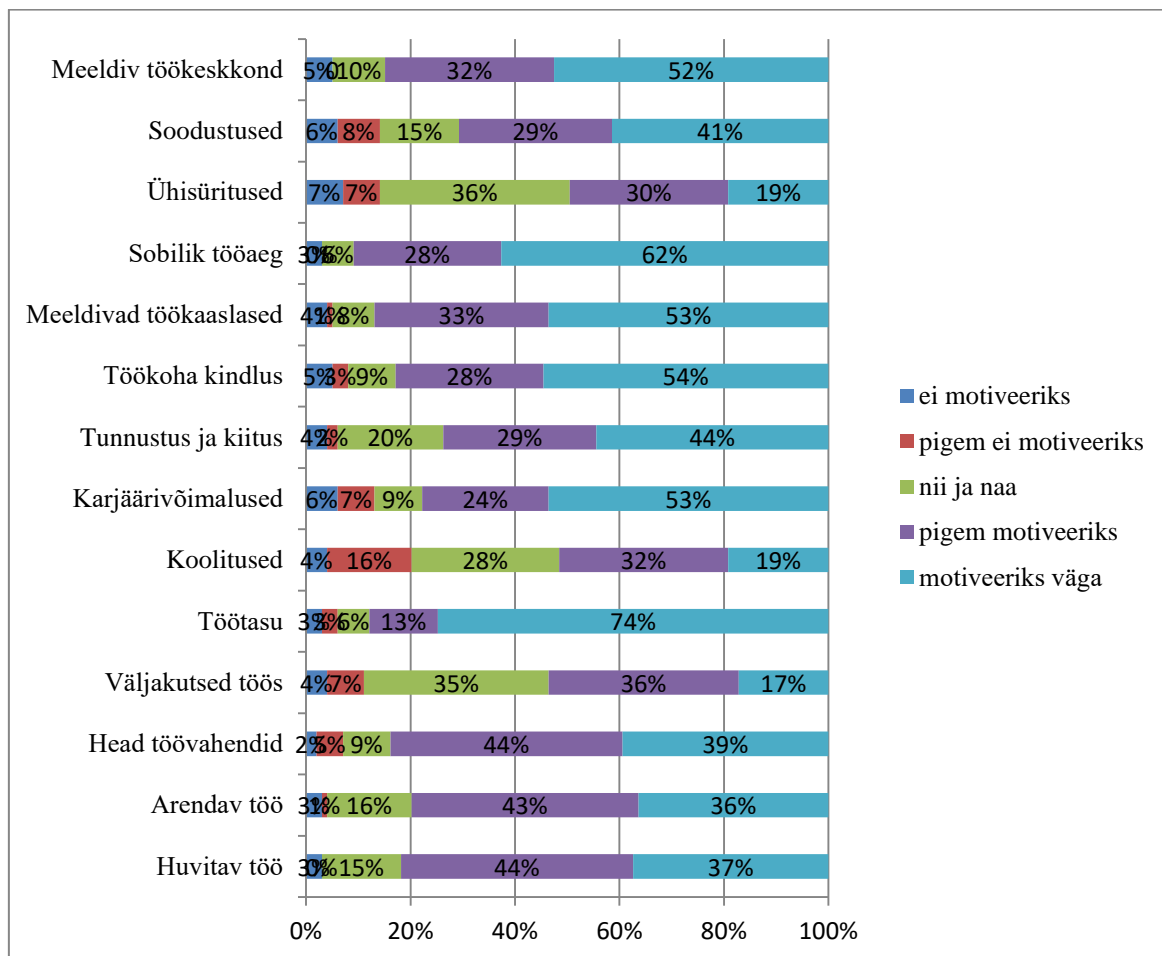
- 1) Väike töötasu.
- 2) Puuduvad kaasaegsed töövahendid.
- 3) Kohati kitsaks jäävad tööruumid, töömahu suurenemise tõttu.
- 4) Raske füüsiline töö, millele ei maksta vastavat tasu.
- 5) Töötajate arvavad, et nende tervisest ei hoolita piisavalt.
- 6) Töökoormus väga suur.
- 7) Ebaühtlane töökoormus.

Järgnev küsimuses seisnes töötajate motiveerimisel. Töö autor soovis teada, mis motiveeriks töötajaid üldse töötama. Küsimus ei olnud seotud kuidagi hetke olukorraga tööl, vaid pigem selleks, et selgitada välja töötajate jaoks olulised motivaatorid. Küsimus oli: „*Mis motiveeriks Teid hästi töötama? Valige enda jaoks iga motivatsiooniteguri puhul välja kõige sobivam vastusevariant*“ Motivatsiooni teguriteks olid: meeldiv töökeskkond, soodustused, ühisüritused, sobilik tööaeg, meeldivad töökaaslased, töökoha kindlus, tunnustus ja kiitus, karjäärivõimalused, koolitused, töötasu, väljakutsed töös, head töövahendid, arendav töö, huvitav töö. Hinnata sai tegureid viie erineva vastusevariandi alusel: ei motiveeriks, pigem ei motiveeriks, nii ja naa, pigem motiveeriks ja motiveeriks väga.

Motivaatorid, mille kohta töötajad ütlesid „ei motiveeri“, „pigem ei motiveeri“ või „nii ja naa“ on ühisüritused, mida valis kokku 50 töötajat, mis on 50% kogu vastajate arvust. Veel ei motiveeriks töötajaid väga koolitused, seda arvas 48 % vastanutest. Ka väljakutsed töös ei tekita töötajates motivatsiooni, seda arvas 46 % vastanutest.

Töötajaid motiveeriks aga tööd tegema sobilik tööaeg (90% vastanuist), piisav töötasu (87% vastanuist), meeldivad töökaaslased (86% vastanuist), meeldiv töökeskkond, seda arvas 84 töötajat ehk 84% vastanuist, head töövahendid töö tegemiseks (83% vastanuist). Oluline motivaator on ka töökoha kindlus, seda arvas 82 töötajat ehk 82% küsimusele

vastanuist. Oluliseks peetakse ka huvitavat (81%) ja arendavat tööd (79%). Tööd tegema motiveeriks ka karjäärivõimalused ettevõttes (77%) ja tunnustus/kiitus (73%) (Joonis 9).

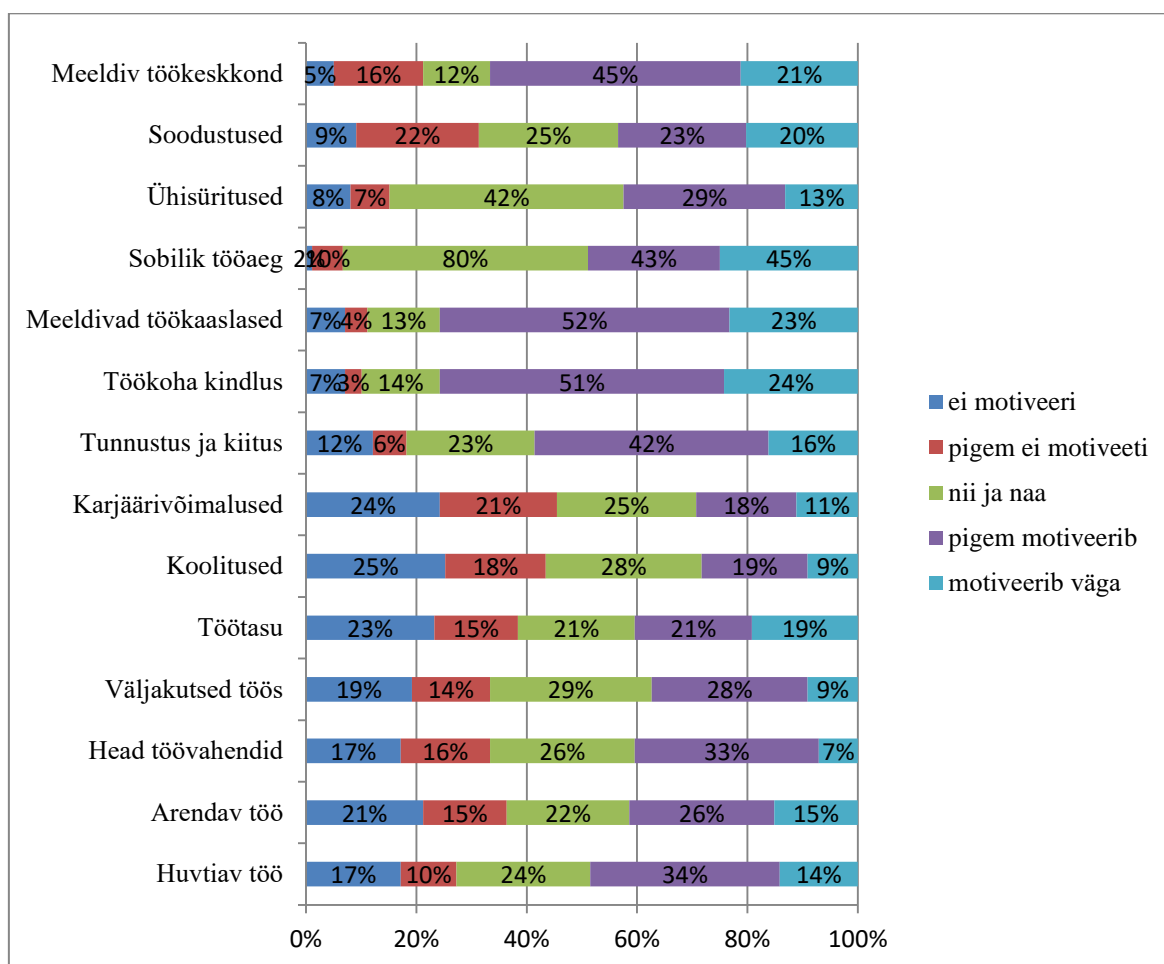


Joonis 9. Vastuste jagunemine küsimusele: *Mis motiveeriks Teid hästi töötama?*, % vastanutest (autori koostatud)

Selleks aga, et töö autor sai välja selgitada reaalse olukorra ettevõtte töötajate motivatsiooni kohta oli palutud ankeedi täitjatel hinnata ka hetke olukorda motivatsiooni osas töökohal ehk siis mis motiveerib neid töötama ettevõttes AS Kaupmees & Ko. Küsimus oli: „*Mis motiveerib Teid ettevõttes AS Kaupmees & KO töötama? Valige enda jaoks iga motivatsiooniteguri puhul välja kõige sobivam vastusevariant*“ Motivatsiooniteguriteks olid: meeldiv töökeskkond, soodustused, ühisüritused, sobilik tööaeg, meeldivad töökaaslased, töökoha kindlus, tunnustus ja kiitus, karjäärivõimalused, koolitused, töötasu, väljakutsed töös, head töövahendid, arendav töö, huvitav töö. Hinnata sai tegureid jälle vastuse variantidega: ei motiveeri, pigem ei motiveeri, nii ja naa, pigem motiveerib ja motiveerib väga.

Küsimuse vastustest selgus, et töotajaid valisid suures osas vastuse variandid „ei motiveeri“, „pigem ei motiveeri“ ja „nii ja naa“ soodustuste (56%), ühisürituste (57%), karjäärivõimaluste (73%), koolituste (71%), töötasu (59%), väljakutse töös (62%), head töövahendid (59%), arendava töö (58%) ja huvitava töö (51%) suhtes (Joonis 11). Lühidalt öeldes on eelmainitud faktorid need, mis töötajale hetkel ettevõttes AS Kaupmees & Ko motivatsiooni piisavalt ei taga.

Kõrge motiveeriva olemusega on ettevõttes hetkel aga näiteks meeldiv töökeskkond (66%), sobilik tööaeg (88%), meeldivad töökaaslased (75%), töökoha kindlus (75%) ja tunnustuse ja kiituse saamine tehtud töö eest (58%) (Joonis 10). Eeltoodud motivatsiooni tegurid on ettevõttes asjakohased ja oma eesmärgi täitnud.



Joonis 10. Vastanute jagunemine küsimusele: *Mis motiveerib Teid ettevõttes AS Kaupmees & KO töötama?* (autori koostatud)

Joonist 9 ja joonist 10 võrreldes toob töö autor välja töötajate ootused ja tegeliku olukorra motivatsiooni osas. Vastanuid kokku oli 99 töötajat. Suurimad erinevused ootuste ja

tegelikkuse vahel on soodustuste osas, kus 84% vastanutest vastas, et see tegur motiveeriks neid, kuid 23% vastanutest ütles, et töökohal antud aspekt neid ka reaalselt motiveerib. Karjääri võimalus motiveeriks 77% vastanutest, kuid reaalselt töökohal motiveerib karjäärivõimalus vaid 29% vastanutest. Töötasu motiveeriks hästi töötama 87% vastanutest, kuid tegelikkuses motiveerib töötasu töötama ettevõttes 40% vastanutest. Sobilikud töövahendid motiveeriks hästi töötama 83% vastanutest, reaalselt tunnevad motivatsiooni sobilikest töövahenditest 40% vastanutest. Töötajate ootus ja reaalsus kattuvad kõige enam tööaja osas, töökaaslaste, töökoha kindluse aspektide osas (tabel 3). Ootuste teooria väidab, et inimene tegutseb kindlal viisil, mis põhineb ootusel, et tegevusele järgneb antud tulemus - hüvitus ja selle hüvituse atraktiivsusel inimese jaoks. Ootuste mudel sisaldab kolme muutujat: ootus ehk toimetuleku tõenäosus, hüvituse tõenäosus ja hüvituse atraktiivsus.

Motivatsiooni tegur	Mis motiveeriks töötajaid töötama?	Mis motiveerib töötama ettevõttes AS Kaupmees ja KO?
Meeldiv töökeskkond	84%	66%
Soodustused	70%	23%
Ühisüritused	49%	42%
Sobilik tööaeg	90%	88%
Meeldivad töökaaslased	86%	75%
Töökoha kindlus	82%	75%
Tunnustus ja kiitus	73%	58%
Karjäärivõimalused	77%	29%
Koolitused	51%	28%
Töötasu	87%	40%
Väljakutsed töös	53%	37%
Head töövahendid	83%	40%
Arendav töö	79%	41%
Huvitav töö	81%	48%

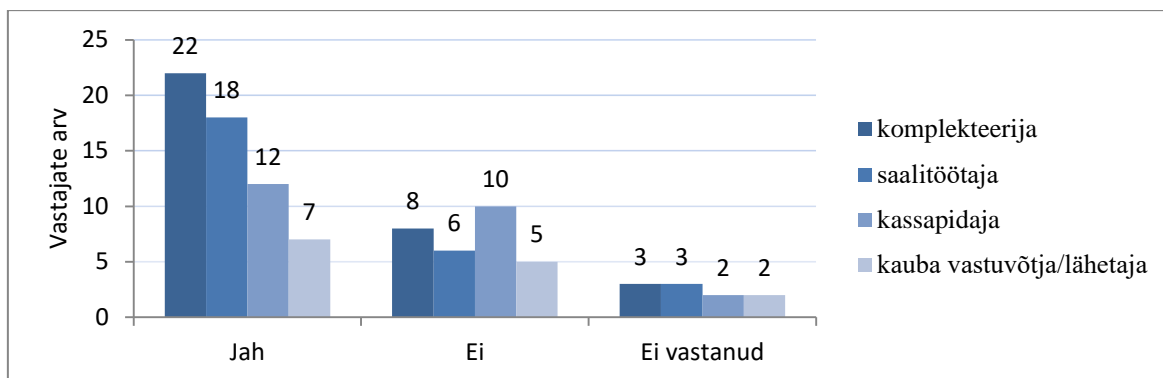
Tabel 3. Töötajate ootused ja tegelikkus motiveerivate tegurite osas, vastanute hinnang, %.

Ankeetküsimustiku andmete analüüsist selgus rahulolematust töötasuga ning samuti arvavad töötajad, et hetkel töötasu neid ei motiveeri ettevõttes töötama. Töö autor vaatles ja analüüsis töötasude muutusi aastatel 2015-2018 kaasaarvatud (tabel 4). Võrdluseks on kasutatud keskmisi töötunni tasusid. Aruande analüüsist selgus, et kõikide töögruppide tunnitased on olnud alati tõusvas trendis või vähemalt samal tasemel, samas kui komplekteerijate töötasu on olnud aastal 2016 võrreldes aastaga 2015 languses. Samuti on languses 2018 aasta jaanuar-märts töötasu võrreldes 2019 aasta jaanuar-märts. Komplekteerijate töötasu langus tuleneb sellest, et töötajatele makstakse reapõhist töötasu. Kui töötajate poolt komplekteeritud ridade arv tunnis langeb, siis langeb ka tunnitasu. Uute töötajate ridade arv komplekteerimises on väiksem, kui seda on staažikamate töötajate oma. Sellest tulenevalt ei ole välistatud, et uue töötaja palk ei täida töötaja ootusi. Esimeseks kaheks kuuks on uuele töötajale määratud kindel töötasu, mitte reapõhine palk, kuna õppimisperiood on uue töötaja ridade arv oluliselt väiksem, kui see peale paari esimest kuud olema hakkab. Teiste töögruppide töötasu on olnud kasvavas trendis.

Ameti grupp	2016/2015	2017/2016	2018/2017	2019/2018
Juhid, spetsialistid	1%	10%	7%	9%
Kassa grupp	0%	6%	4%	10%
Komplekteerijate grupp	-5%	6%	3%	-5%
Saali grupp	0%	7%	5%	13%

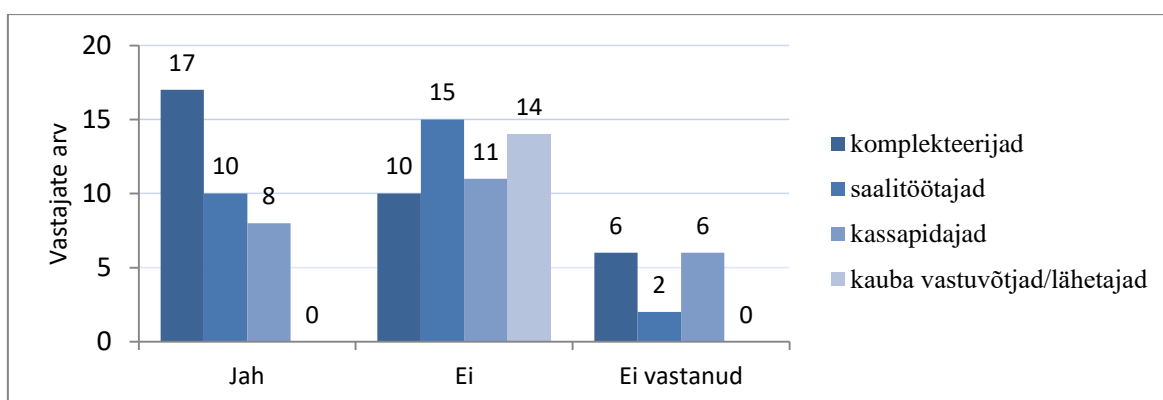
Tabel 4. Töötasude kasvude võrdlus aastad 2015-2018, 2018 jaanuar-aprill võrdlus 2019 aasta jaanuar-aprill, % (autori koostatud).

Järgnevate küsimustega soovis töö autor saada teada töötajate kavatsusi seoses töökoha vahetamisega. Autor soovis teada, kui paljud vastanuist on mõelnud oma töökohta vahetada ning lahkuda töökohalt ettevõttes AS Kaupmees & Ko. Kokku vastas küsimusele 89 inimest ehk 90% vastanuist ning 10 inimest ehk 10% vastanuist otsustas küsimusele mitte vastata. 89st töötajast 59 (66% vastanutest) vastasid, et nemad on mõelnud töökoha vahetamisele ning lahkumisele ettevõttest. 30 töötajat (34% vastanutest) selle peale mõelnud ei ole (joonis 11). 59st töötajast, kes on mõelnud lahkumisele 27 on meest ja 32 on naist. 59st 21 on Põhja üksuse töötajad, 14 Lõuna üksuse töötajad, 15 Ida üksuse töötajad ning 9 Lääne üksuse töötajat. Ametikohtade lõikes on lahkumisele mõelnud 12 kassapidajat, 18 saalitöötajat, 22 komplekteerijat ja 7 kauba vastuvõtjat/lähetajat.



Joonis 11. Vastanute jagunemine küsimusele: *Kas olete mõelnud lahkumisele ettevõttest AS Kaupmees & Ko?*, töötajat (autori koostatud)

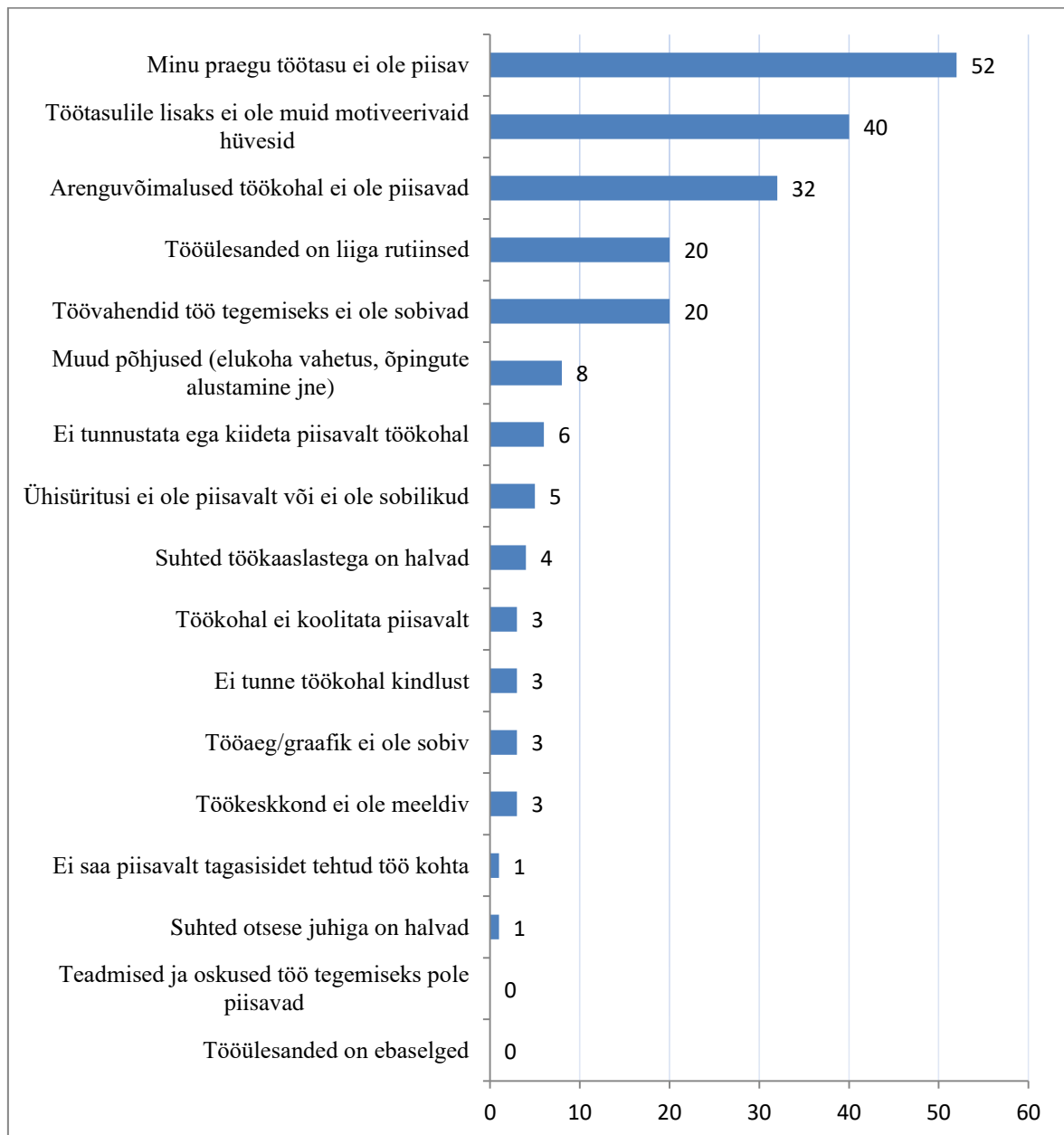
Eelmises küsimuses uuris töö autor selle kohta, kui paljud on mõelnud töölt lahkumise peale, selle küsimuse juures soovis töö autor teada, kui paljud töötajad on reaalselt teises ettevõttes käinud töövestlusel, samal ajal töötades ise ettevõttes AS Kaupmees & Ko. Jooniselt 12 on näha, et töövestlusel teises ettevõttes on käinud 35% vastanuist. Ei ole käinud 51% vastanuist ning 14% küsitletutest ei vastanud sellel küsimusele. Andmete analüüsimisest tuli välja, et 35%, kes on käinud teises ettevõttes töövestlusel 14 on meest ja 21 on naist. Pooled ehk 17 töötajat on komplekteerijaid ning sellele lisandub saalitöötajaid 10 ja kassapidajaid 8. Peamised uue töökohta otsijad on graafiku alusel tööl käijad ning inimesed kelle tööstaaž on kuni 1 aasta.



Joonis 12. Teises ettevõttes töövestlusel käinud töötajate arv, töötajat (autori koostatud)

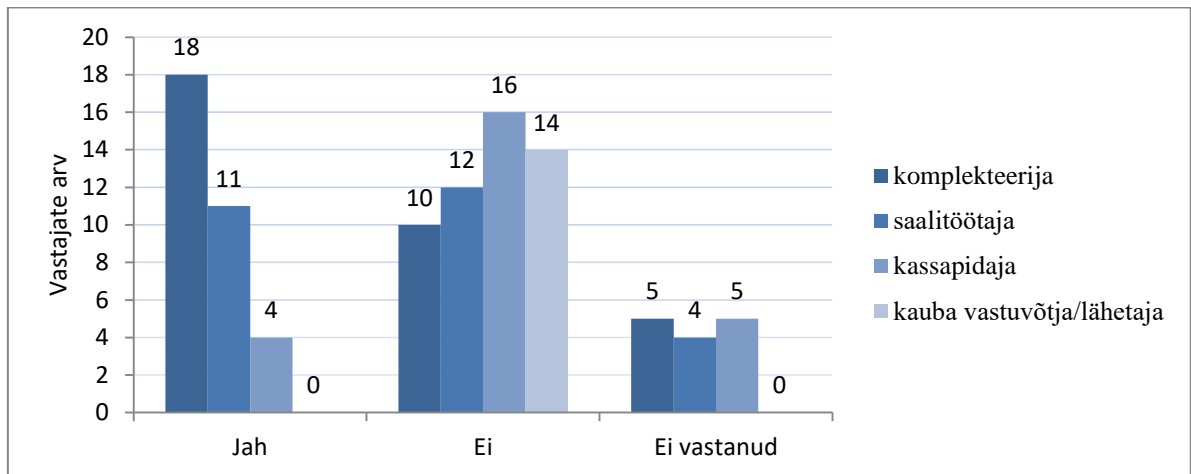
Tulemusi analüüside selgus, et suur osa töötajaid on mõelnud lahkumisele ja nendest inimestest, kes on mõelnud üle poolte on ka selle suunas reaalseid samme astunud ehk käinud ka teises ettevõttes töövestlusel, siis eelviimase küsimusena esitas töö autor küsimuse, mis selgitaks välja põhjused, miks uut töökohta otsitakse. Vastajal oli võimalus

valida kuni kolm peamist põhjust, miks ta sooviks töökohta vahetada. Vaadates joonist 13 on selgelt välja kujunenud viis suuremat põhjust miks töökohta soovitakse vahetada. Nendeks on töötasu mitte piisavus, mida on valinud 52 töötajat (52% vastanutest), muude motiveerivate hüvede puudumine häirib 40 töötajat (40% vastanutest), arenguvõimaluste puudumine töökohal on põhjuseks 32 töötaja (32% vastanutest) jaoks. Samuti on probleemiks ka tööülesannete liigne rutiinsus ning töövahendite mitte sobilikus, mõlemat vastust on valinud 20 (20% vastanutest) töötajat.



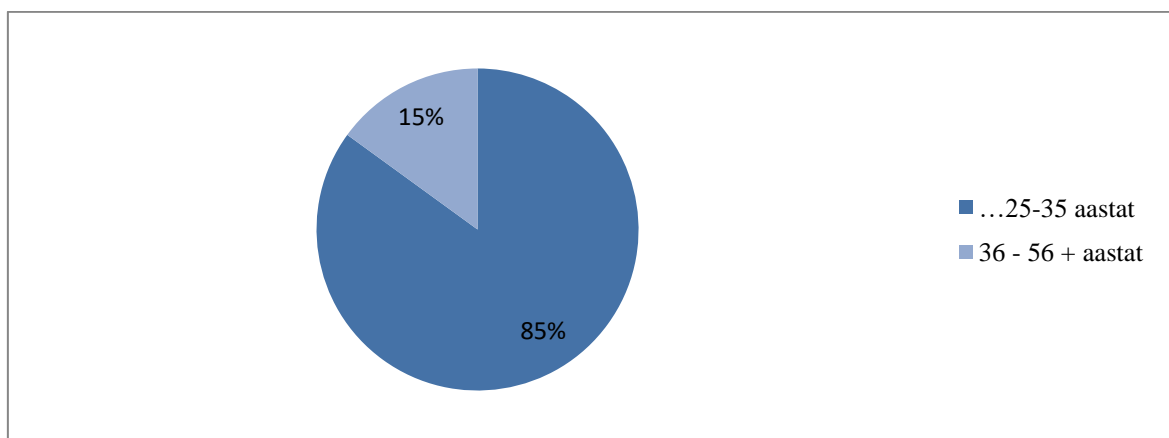
Joonis 13. Vastanute jaotus küsimusele: *Soovin töökohta vahetada sest*, töötajat (autori koostatud).

Viimase küsimusena küsis töö autor küsimuse, mis puudutas lahkumise kavatsust juba käesoleval 2019 aastal. 33% vastanuist vastasid, et nende plaan on aastal 2019 AS Kaupmees & Ko meeskonnast lahkuda. Nendest 33% töötajaist 18 on meest ja 15 on naist. Ametikohtadelt komplekteerijaid 18, kassapidajaid 4, saalitöötajaid 11. 53% töötajatest ei kavatse aastal 2019 töökohta vahetada 52 töötajat ehk 53% vastanutest ja 14% vastanutest ei andnud sellele küsimusele oma vastust (joonis 14).



Joonis 14. Töötajate arv, kes 2019 aastal plaanivad töökohta vahetada (autori koostatud).

Jooniselt 15 on näha vanuselise jaotuse järgi ettevõttest lahkumise kavatsusega töötajate jagunemist. Vanuse vahemik, kus töötajate töölt lahkumise kavatsus on suur on kuni 25 aastased töötajad ja 26-35 vanusegrupp. Töötajaid, kes andsid vastuse, et nad plaanivad aastal 2019 ettevõttest lahkuda, oli kokku 33 töötajat. Nendest 33st töötajast 85% olid vanusegrupis ...25-35 ja 15% lahkumist planeerivatest töötajatest on vanusegrupist 36- 56 +.



Joonis 15. Töölt lahkumist planeerivate töötajate vanuseline jaotus (autori koostatud).

Töötajatel oli võimalus ankeetküsimustikus kirjutada ka enda ettepanekud ja soovitusel selleks, et juhtkond saaks teha parendusi motivatsiooni ja töörahulolu tõstmiseks. Soovitati töötasu tõsta, hankida kaasaegsemaid töövahendeid töö tegemiseks, personaalsema tulemuspalga kasutusele võtmine. Veel tehti tähelepanek selle kohta, et juhatajatel võiks olla rohkem aega probleemide ja muredega tegeleda. Jälgida staažikamata töötajate suhtumist uutesse, kuna on olnud olukordi, kus suhtumine on olnud üleolev töötajate sõnul. Staažikamatele töötajatele paremat palka kindlustada, kui seda on uutel tulijatel. Lisaks soovitati ka parandada ettevõtte maine, mis olevat aastatega halvemaks läinud.

JÄRELDUSED

Ankeet küsimustiku tulemustest töölepingu lõpetanud töötajatega selgus, et peamine lahkumise põhjus oli ebapiisav töötasu. 62% vastanuist, on valinud, et üks peamistest lahkumise põhjustest oli ebasobiv palga suurus. 32% vastanutest vastasid, et lahkumise üks peamistest põhjustest olid muud põhjused, nagu näiteks elukoha vahetus, õppima asumine ja muu selline. 19% vastanutest vastas, et töökoht oli ajutine lahendus. Palju töötajaid on nooremad inimesi, kes otsivad pidevalt arenemiseks uusi võimalusi ja paremaid tingimusi ning on töötajaid, kes teevad tööd kooli kõrvalt ning kooli lõpetades suunduvad enda erialasele tööle. 21% vastanutest pidasid tööajal enda arenguvõimalusi ebapiisavateks, mis tõttu otsustati töökohalt lahkuda. 17% vastanutest vastasid, et muid motiveerivaid hüvesid lisaks palgale töötajad enda töökohalt ei leidnud, mistõttu võeti vastu otsus töökohalt lahkuda. Kõige vähem on mõjutanud lahkumise otsust ühisürituste puudumine või ebasobivus, koolitused ning töötajate enda teadmiste ebapiisavus töö tegemiseks.

Tulemustest töötajatega selgus, et pigem ei ole/üldse ei olda rahul töötasuga, selle valiku tegi kokku 51% vastanutest. Veel on suur rahulolematus töötajate seas karjäärivõimaluste osas. Üldse või pigem ei ole rahul karjäärivõimalustega ettevõttes 40% vastanuist. Rahulolematus kajastub ka töökoormuse osas. 48% vastanutest on valinud vastuse „ei ole üldse rahul“ või „pigem ei ole rahul“. Üksustes, kus töökoormusega üldse rahul ei olda on Põhja üksus (17 töötajat) ja Ida üksus (2 töötajat). Töökoormuse osas toodi välja, et raske füüsiline töö ja ebaühtlane töökoormus. 44% vastanutest on toonud ka välja selle, et nad ei ole rahul või pigem ei ole rahul töövahenditega. Kommentaarina lisasid juurde, et töövahendid ei ole kaasaegsed. Tulemustest selgub, et aspektid millega töötajad rahul ei ole on: töötasu, mis on liiga väike, karjäärivõimaluste vähesus/arenemis võimaluste puudumine, töökoormus, mis on kohati liiga suur ja ebaühtlane, töövahendid, mis ei ole töötajate arvates kaasaegsed. Suurem rahulolematus selgus ametikohtade lõikes komplekteerijate ja saalitöötajate seas. Komplekteerijate töötasu on reapõhine, mis tõttu sõltub töötasu töötajast endast ja tema kiirusest komplekteerimisel. Uue töötaja kiirus ja täpsus on väiksem, kui seda on staažikamatel töötajatel, seega töötasu võib jääda alustaval töötajal väiksemaks, kui kauem töötanud inimesel. Küll aga on võimalik oma töötasu tõsta kogemuse kasvades. Tegu on ka töögruppidega, kus on raske füüsiline töö. Kõige rahulolevam töögrupp on kauba vastuvõtjad ja väljastajad.

Tulemustest selgub, et kõige enam ollakse rahul ettevõttes otsese ülemusega. „Pigem rahul“ või „väga rahul“ on 81% vastanutest. Rahul ollakse ka suhetega töökaaslastega, rahul on 73% vastanutest. Tööajaga on rahul on 69% vastanutest. Tööülesannetega ettevõttes probleeme ei ole, rahul on enda tööülesannetega on 63% vastanutest. 62% vastanutest on rahul tööruumidega. Personali arvates on ettevõtte tugevusteks: hea meeskond, hea otsene ülemus, sobilik tööaeg, sobilikud ja selged tööülesanded ja tööruumid.

Motivaatorid, mille kohta töötajad vastasid „ei motiveeri“, „pigem ei motiveeri“ või „nii ja naa“ on ühisüritused, mida valis 50% kogu vastajate arvust. Veel ei motiveeriks töötajaid väga koolitused, seda arvas 48% vastanutest. Ka väljakutsed töös ei tekita töötajates motivatsiooni, seda arvas 46% vastanutest.

13st erinevast aspektist, vaid 3 olid sellised, mis töötajaid väga ei motiveeriks. Koolituste mitte motiveerimine võib tuleneda sellest, et kui töötaja ei näe endal karjäärivõimalusi ettevõttes, siis ei soovita osaleda ka koolitustel, kuna ei nähta võimalusi oma uusi teadmisi tööle rakendada. Väljakutseid töös peetakse pigem raskusteks töötajate seas, mitte motiveerivaks teguriks.

Töötajaid motiveeriks tööd tegema sobilik tööaeg, seda arvas 90% vastanuist. Piisav töötasu 87% vastanuist, meeldivad töökaaslased 86% vastanuist, meeldib töökeskkond, seda arvas 84% vastanuist, head töövahendid töö tegemiseks 83% vastanuist. Oluline motivaator on ka töökoha kindlus, seda arvas 82% küsimusele vastanuist. Oluliseks peetakse ka huvitavat (81%) ja arendavat tööd (79%). Tööd tegema motiveeriks ka karjäärivõimalused ettevõttes (77% vastanutest) ja tunnustus/kiitus (73% vastanutest). Töötaja jaoks sobilik tööaeg on oluline motivaator, kuna see tagab töötajale sobiliku eraelu ja tööaja balanssi. Paindliku töögraafikut hindavad töötajad alati. Piisav töötasu on inimeste mõistes erineva tähendusega, kuid töötasu juures peab inimene ennast siiski tundma inimesena. Töö vabatekstiga küsimuses osas oli kommentaare, kus kirjutati, et praeguse töötasuga ei ole võimalik ennast inimesena hästi tunda. Samuti ootavad töötaja head tööd tehes karjäärivõimalusi, arenemisvõimalusi.

Tegelik olukord selgus aga küsimuse juures, milles töö autor soovis teada, mis motiveerib töötajaid töötama just ettevõttes AS Kaupmees & Ko. Küsimuse vastustest selgus, et töötajaid on valinud suures osas vastuse variandid „ei motiveeri“, „pigem ei motiveeri“ ja

„nii ja naa“ soodustuste (56%), ühisürituste (57%), karjäärivõimaluste (73%), koolituste (71%), töötasu (59%), väljakutse töös (62%), head töövahendid (59%), arendava töö (58%) ja huvitava töö (51%) suhtes. Soodustuste näol antakse praegu töötajatele kauplusladudest ostes -4% soodustust ostudelt. Töötajaid see ei motiveeri, kuna kommentaarides kirjutasid töötajad, et varasemalt on soodustus olnud suurem. Samuti ootavad töötajad soodustusi mingitelt muudelt tegevustelt näiteks trenn, ujumine, massaaž, mida teha väljaspool tööaega. Karjääri võimalused ei motiveeri töötajaid kuna kõrgematel ametikohtadel olevad töötajad on ettevõttes pika staažiga ja liikumine nendelt kohtadelt on pigem harv juhus. Töövahendid ei motiveeri väga töötama, sest nii mõnedki ei ole nii kaasaegsed kui võiksid olla.

Kõrge motiveeriva olemusega on ettevõttes hetkel aga näiteks meeldiv töökeskkond (66%), sobilik tööaeg (88%), meeldivad töökaaslased (75%), töökoha kindlus (75%) ja tunnustuse ja kiituse saamine tehtud töö eest (58%). Teooria osas on töö autor välja toonud esmased, lühiajalised ja pikaajalised motivaatorid. Sellise jaotuse alusel ei ole ükski motivaator ettevõttes pikaajaline. Olemas on esmased motivaatorid, milledeks on suhted töökaaslastega, töökoha kindlus, hea töökeskkond ja lühiajalistest on olemas tunnustus ja kiitus. Puudu nii esmastest motivaatoritest, kui ka lühiajalistest, kuid pikaajalisi motivaatoreid töötajad oma töö juurest ei leia.

Töö andmete analüüsi käigus selgus, et 59 inimest 89st (66% küsimusele vastanuist) on mõelnud töökoha vahetamisele. Küll aga ei ole sellele mõtlemine veel reaalne tegutsemine, mistõttu küsis töö autor ka küsimuse reaalse tegutsemise kohta. Küsimuses sooviti teada, kui paljud töötajaid on käinud teises ettevõttes töövestlusel, samal ajal ise töötades ettevõttes AS Kaupmees & Ko. Küsimusele vastas kokku 85 töötajat, kellest 35 (41% vastanuist) on käinud teises ettevõttes töövestlusel. Põhjused, miks töökohta vahetada soovitakse on samad, mis tekitavad töötajates rahulolematust ja ei tekita motivatsiooni: töötasu mitte piisavus, muude motiveerivate hüvede puudumine, arenguvõimaluste puudumine töökohal. Probleemiks on ka tööülesannete liigne rutiinsus ning töövahendite mitte sobilikus. Need kõik eelmainitud faktorid võib liigitada esmaste motivaatorite alla, mis peaksid tagama töötaja tahtmise üldse tööle tulla. Kui neid pole, ei saa ka oodata töötaja tahtmist tööd teha motivatsiooniga.

Viimase küsimuse tulemustest selgus, et 33% küsitlusest osalenud inimesest plaanivad töökohta aastal 2019 vahetada. Uuringust selgus, et kõige enam on rahulolematud ja vähese

motivatsiooniga komplekteerijad ja saalitöötajad, nende lahkumise kavatsus ettevõttest on suurem kui kassapidajatel või lähetajatel. Samuti selgub tulemustest see, et pigem plaanivad lahkuda nooread töötajad vanuses kuni 35 aastat.

Intervjuu käigus selgus, et töötajatele on motivatsiooni pakett loodud. Uuringu käigus selgus aga, et see ei täida suurel määral enda eesmärki ehk siis töötajad ei leia praegusest paketist piisavalt rahulolu ja motivatsiooni. Varasemalt on kasutatud lahkujate ankeeti, et analüüsida töötajate töölt lahkumise põhjuseid, kuid viimased 6 aastat ei ole ankeeti kasutatud, kuna varasemalt oli tegu personali juhi sõnul formaalsusega, mis uusi tulemusi ei andnud. Lahkumise põhjused olid varasemalt olnud väga ühe külgsed ning selle tõttu loobuti ankeedi jagamisest ja täitmisest.

ETTEPANEKUD

Tuginedes uurimustöö analüüsi tulemustele ning järeldustele, teeb töö autor ettepanekud töötajate motivatsiooni tõstmiseks, töörahulolu tagamiseks ning seeläbi tööjõu voolavuse vähendamiseks ettevõttes:

1. Vaadata üle töötajate palga süsteem. Leida nii ettevõtte kui töötajate vahel kompromiss, mis rahuldaks mõlemat osapoolt. Palga süsteem peaks tagama raskema füüsilise töö tegijatele kõrgema palga (sügavkülmad, jahekapid). Samuti mõelda palga süsteemi uuendamise juures staažikamatele töötajatele.
2. Töötada välja lisapakett töötajate motiveerimiseks. Töötajad ootava lisahüvesid lisaks palgale. Võiks olla näiteks 1x kuus ujumine, 1x kuus massaaž, bowlingu mängimine, trenni tegemise sooduskaart, kino külastus 1x kuus kahele. Üks eelmainitud lisahüve töötajale tõstaks töö tegemise motivatsiooni ja ettevõttesse jäämise tahet töötajates.
3. Koostada lisahüvede nimekiri kõikidest olemasolevatest motivatsioonipaketi osadest, et töötajad saaksid uuendatud kujul sellega tutvuda. Töö käigus tuli välja, et töötajaid ei pruugi mäletada või olla aru saanud, et töökohal on olemas siiski lisahüved lisaks palgale.
4. Leida uusi lahendusi töövahendite valdkonnas, mis lihtsustaks tööd just saalitöötajate ja komplekteerijate seas. Lahendusi võiksid pakkuda välja ka töötajad ise.
5. Luua kindel tagasisideandmise süsteem. Lasta täita töötajatel 2x aastas ankeet rahulolu ja rahulolematust tekitavate asjaolude kohta. Lasta üksuste juhtidel teha kokkuvõtte enda üksusest ning probleemsed kohad üldkoosolekutel läbi rääkida. Nii ei kogune rahulolematuse põhjustajad ning jooksvalt saab leida lahendusi töötajatele paremate tingimuste loomiseks.
6. Koolitada töötajaid ning tagada nende arenguvõimalused. Kuna töökohal karjäärivõimalused on kesised, siis tuleks pakkuda arenguvõimalusi esialgu läbi koolituste. Hea oleks kui töötajatele oleks loodud koolitus plaan.
7. Luua töögrupid, kuhu kuuluksid ka töötajad ise, kes saaksid oma arvamust avaldada töötingimuste parandamiseks. Rääkida on ideedest/lahendustest, mida võiks teha, et nende

töö tegemine sujuks paremini. Nii tunnevad töötajad, et nende arvamusest ja ideedest huvitatakse.

8. Vaadata üle töötajate füüsiline töökoormus. Koormuse jaotus päevade lõikes. Teha vastavad muudatused töökorralduses, et töökoormuse jaotus oleks töötajate lõikes võrdne. Leida lahendus puuduvate töötajate asendamiseks, et puuduvate töötajate koormus ei langeks ainult sellel päeval tööl olevatele töötajatele. Abiks saaks olla tööjõu rendifirmad või muud sellised ettevõtted.

9. Kõige enam pöörata tähelepanu hetkel komplekteerijate ja saalitöötajate motivatsioonile ja rahulolule.

10. Luua uus ankeetküsitlus töötajatele, kes lahkuvaid ning neid andmeid analüüsida 1x aastas ning teha nendest vajalikud järeldused.

11. Võimalusel valida värbamise käigus meeskonda rohkem inimesi, kelle vanus on 35+ aastat, kuna selles vanuses töötajad on püsivamad, kui seda on nooremad inimesed.

12. Koolitada 1-3 töötajat, olenevalt kauplus-lao meeskonna suurusest, juhendama uusi töötajaid. Selleks, et uue töötaja sisseelamine ning uuel töökohal alustamine oleks võimalikult sujuv, peab koolitamisega tegelema selleks pädev inimene. Nii saab vältida ka kauem ettevõttes töötanud inimeste tõrjumist uute töötajate suhtes.

Autor leiab, et antud ettepanekute töösse rakendamise tagajärjel saavutaks ettevõtte kõrgema personali rahulolu ning lojaalsemad töötajad. Sellega omakord aga taastub tavapärase töö sujumine kauplus-ladudes.

KOKKUVÕTE

Käesoleva magistritöö eesmärgiks oli välja selgitada tööjõu voolavuse põhjused ettevõttes AS Kaupmees & Ko ning uuringu tulemuste põhjal teha ettevõtte juhtkonnale ettepanekuid tööjõu voolavuse vähendamiseks ning töötajate töörahulolu ja motivatsiooni tõstmiseks.

Eesmärgi täitmiseks andis autor ülevaate tööjõu voolavuse olemusest, põhjustest, mõjust organisatsioonile ning rahulolu ja motivatsiooni olemusest ja olulisusest. Antud teemade ülevaated on olulised selleks, et mõista teemat läbivalt ning teha asjakohased ettepanekud olukorra parandamiseks. Töötajate töörahulolu uurimine aitas välja selgitada, milliste aspektidega ollakse ettevõttes rahul ning mis põhjustab töötajates rahulolematust. Millised ootused on töötajal motivatsiooni teguritest ning milline on reaalne olukord motivatsiooni teguritega ettevõttes. Töö teoreetilises osas kasutatakse Maslow vajaduste teooria põhimõtteid, Herzbergi motivatsiooni teooriat ning Vroomi ootuste teooriat. Teooria najal koostas töö autor küsimustiku töötajatele ning töölepingu aastatel 2016-2018 (ka.) lõpetanud töötajatele. Küsimustik saadeti laiali 161 töölepingu lõpetanud töötajale. Vastuse andsid 53 inimest 161st. Selleks, et selgitada välja ettevõtte poolne seisukoht tööjõu voolavuse probleemist, põhjustest ja lahendus viisidest, viis töö autor läbi intervjuu ettevõtte personalijuhiga.

Valimina osalesid küsimustiku täitmisest kassapidajad, saalitöötajad, komplekteerijad ja kauba vastuvõtjad ja lähetajaid. Kokku töötab nendes töögruppides 160 töötajat, oma vastused küsimustikus andsid 99 töötajat. Andmeanalüüsiks rakendati töövahenditena tabelarvutusprogrammi Microsoft Excel.

Töösuhte lõpetanud töötajatega läbiviidud küsitluse tulemusena selgus, et peamine lahkumise põhjus oli palga sobimatus. Järgmine lahkumise üks peamistest põhjustest olid muud põhjused, nagu näiteks elukoha vahetus, õppima asumine ja muu selline, mis ei tulene enamasti tööandja või töökohta mitte sobivusest. Vastati ka, et töökoht oli lihtsalt ajutine lahendus, mis tähendab seda, et tööle asudes ei olnudki üldse töötajal plaanis pikemat aega sama töökohta pidada. Samuti peeti ka oma arenguvõimalusi ebapiisavateks,

mis tõttu otsustati töökohalt lahkuda ning, et muid motiveerivaid hüvesid lisaks palgale töötajad oma töökohalt ei leidnud, mistõttu võeti vastu otsust töökohalt lahkuda.

Töötajatega läbi viidud küsitluses osales 99 vastanut, nendest kassapidajate seas 25 töötajat (26% vastanutest), saalitöötajaid 27 (27% vastanutest), komplekteerijate seas 33 (33% vastanutest) ja kauba vastuvõtjaid ja lähetajaid oli 14 inimest (14% vastanutest).

Tulemustest on näha, et pigem ei ole või üldse ei ole rahul töötajad oma töötasuga, selle valiku tegi kokku 51 % vastanuist. Veel on suur rahulolematus töötajate seas karjäärivõimaluste suhtes. Üldse või pigem ei ole rahul karjäärivõimalustega ettevõttes 40% vastanutest. Rahulolematus kajastub ka töökoormuse osas. 48 % vastanutest on valinud vastuse „ei ole üldse rahul“ või „pigem ei ole rahul“. Tulemustest selgus, et kõige enam ollakse rahul ettevõttes otsese ülemusega, seda arvas 81% vastanutest. Rahul ollakse ka suhetega töökaaslastega, rahul on 74 % vastanutest. Ka tööaeg on enamustele töötajatest sobiv, rahul on vastanuist 70%.

Töötajaid motiveeriks tööd tegema sobilik tööaeg 90% vastanuist, piisav töötasu 87% vastanuist, meeldivad töökaaslased 86% vastanuist, meeldiv töökeskkond, seda arvas 84 töötajat ehk 84% vastanuist, head töövahendid töö tegemiseks 83% vastanuist. Oluline motivaator on ka töökoha kindlus, seda arvas 82 töötajat ehk 82% küsimusele vastanuist. Oliseks peetakse ka huvitavat tööd, vastanuist 81% ja arendavat tööd 79%. Tööd tegema motiveeriks ka karjäärivõimalused ettevõttes 77% ja tunnustus/kiitus 73% vastanutest. Hetkel leiavad motivatsiooni ettevõttes AS Kaupmees & Ko töötajad aga näiteks meeldivas töökeskkonnas (66% vastanutest), sobilikust tööajast (88%), meeldivatest töökaaslastest (75%), töökoha kindlusest (75%) ja tunnustuse ja kiituse saamisest tehtud töö eest (58%). Kõige suuremad lõhed töötaja ootuste ja reaalsuse vahel on soodustuste osas, karjääri võimaluste osas, töötasu osas, sobilike töövahendite osas.

Lahkumisele ettevõttes on mõelnud 66% vastanutest. Teises ettevõttes töövestlusel on käinud 35% vastanutest, ise samal ajal töötades ettevõttes AS Kaupmees & Ko. Peamised põhjused, miks töökohta soovitakse vahetada on ebapiisav töötasu, muude lisahüvede puudumine, arenguvõimaluste puudumine töökohal, liigselt rutiinne töö ning ebasobilikud töövahendid.

Intervjuust personalijuhiga selgus, et tööjõu volavuse probleemist ollakse ettevõttes teadlikud ning tööjõu volavus on hakanud segama igapäevast sujuvat tööd. Viimati

analüüsi töötajate lahkumise põhjuseid põhjalikumalt 6 aastat tagasi. Töötajatelt tagasiside saamise lahendus võiks olla parem, hetkel järjepidevat süsteemi selles välja töötatud ei ole. Tagasiside annab töötaja suusõnaliselt üksuse juhile ning suuremate probleemide korral võetakse teema arutlusele üldkoosolekutel.

KASUTATUD KIRJANDUS

- Alas, R.** (2002). Muudatuste juhtimine ja õppiv organisatsioon. Tallinn: Külim. 144 lk.
- Alas, R.** (2006). Juhtida avalikus või erasektoris? Tallinn: Äripäeva Kirjastus AS. 200 lk.
- Ali Shah, I., Fakhr, Z., Ahmad, S., Zaman, K.** (2010). Measuring push, pull and personal factors affecting turnover intention: a case of university teachers in Pakistan. *Review of economic business studies*. pp. 167-192.
- Bock, L.** (2018). Töö Ruulib! Äripäeva Kirjastus AS. 457 lk.
- Bliss, G. W.** (2012). Cost of employee turnover. *The Advisor*.
- Branham, L.** (2012). The 7 hidden reasons employee leave. Kansas: Amacom.
- Brooks, I.** (2008). Organisatsioonikäitumine. Üksikisik, rühm ja organisatsioon. Tallinn: Marja Vaba ja Tänapäev. 344 lk.
- Brum, S.** (2007). What impact does training have on employee commitment and employee turnover. University of Rhode Island.
- Maertz, C., Kmitta, K.** (2012). Integrating turnover reasons and shock with turnover decision processes. *Journal of Vocational Behavior*, pp. 26-38.
- Casserly, M.** (2013). The Top Five Reasons Employees Will Quit In 2013. *Forbes*.
- Ponnu, C. H.** (2010). Organizational commitment, organizational justice and employee turnover in Malaysia. *African Journal of Business Management*. pp. 2676-2692
- Ulrich, D., Ulrich, W.** (2010). Miks me töötame? OÜ Küppar & KO. 256 lk.
- Denny, R.** (2010). Motiveeritud võitma. AS Äripäeva Kirjastus. 168 lk.
- Michaels, E., Handfield-Jones, E., Axelrod, B.** (2006). Sõda talentide pärast. Tartu: Hermes OÜ. 158 lk.
- Tõnismäe, E., Gern, H.** (2008). Juhendamine ja mentorlus. AS Äripäeva Kirjastus. 320 lk.
- Ganic, E. V. B.-H.** (2018). We are happy here and we will stay, what about you? The cross-level impact of employee loyalty and performance on student loyalty. *South East European Journal of Economics and Business*, pp.7-18.

- Grants, A.** (2013). *Originals*. New York: Viking. 336 lk.
- Herzberg, F.** (2003). One more time: How do you motivate your employees? *Harvard Business Review*.
- Horstman, M.** (2017). *Tõhus juht*. Tallinn: AS Äripäeva Kirjastus. 208 lk.
- Jalak, K.** (2010). *Tagasiside töötajate arendamisel*. Tallinn: Äripäev. Digira. 225 lk.
- Kallas, J.** (2004). *Organisatsiooni käsiraamat*.
- Pihl, K., Leeme, A.** (2018). [veebileht] Oska Kutsekoda. Kasutamise kuupäev: 19. 02 2019. a., allikas Oska Kutsekoda: <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/12/Kaubandus-rentimine-parandus-l%C3%BChiaruane.pdf>
- Kaupmees & KO.** [veebileht] Kasutamise kuupäev: 01. 03 2019. a., allikas www.ekaupmees.ee: www.ekaupmees.ee
- Lagerspetz, M.** (2017). *Ühiskonna uuimise meetodid*. Tallinna Ülikool. 328 lk.
- Lindner, J. R.** (1998). *Understanding employee motivation*. Ohio: Ohio State University.
- Ly, H., & Zhou, E.** (2016). Influence of customer verbal aggression on employee turnover intentions. *Emerald Group Publishing Limited*, pp.890-912.
- Madan, S.** (2017). Moving from employee satisfaction to employee engagement. *Jagan Institute of management studies*.
- Malmberg, K.** (2005). *Tahte tekitajad. Kuidas luua motiveerivat töökeskkonda*. Tallinn: Äripäeva Kirjastuse AS . 168 lk.
- Man, G.-M., & Man, M.** (2018). *Competence of older employees*. Romania. Dimitrie Cantemir Univeristy Bucuresti, Romania, Lucian Laga University Sibiu.
- Mark, A., Tietjen, R., Myers, M.** (1998). [veebileht] Motivation and job satisfaction. Kasutamise kuupäev: 21. aprill 2019. a., allikas <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
- Maslow, A.** (1943). *Theory of human motivation*. Psychological review.
- Matteson, M. T., & Ivanchevich, J. M.** (1989). *Management and organizational behavior classics*. 675 lk.

- Mayhew, R.** (5. veebruar 2019. a.). Smallbusiness Chron. Kasutamise kuupäev: 19. märts 2019. a., allikas Smallbusiness Chron: <https://smallbusiness.chron.com/employee-turnover-definitions-calculations-11611.html>
- Medina, E.** (2012). Job Satisfaction and employee turnover intention: What does organizational culture have to do with it? Columbia University.
- Nohria, N., Groysberg, B., Lee, L-E.** (2008). Employee Motivation: a powerful new model. Cambridge: Harvard Business.
- Pang, L., Kucukusta, D., & Chan, X.** (2015). Employee Turnover Intentions in Travel Agency: Analysis of controllable or uncontrollable factors. *International Journal of Tourism Research*, pp. 577-590.
- Peil, N.** (2018). [veebileht] Oska Kutsekoda. Kasutamise kuupäev: 19. 02 2019. a., allikas Oska Kutsekoda: <http://oska.kutsekoda.ee/wp-content/uploads/2016/12/Kaubandus-rentimine-parandus-tervikekst.pdf>
- Parijat, P., Bagga, S.** (2014). Victor Vroom's expectancy theory of motivation- an evolution. *International research journal of business and management*. p. 8.
- Varts, R.** (2012). Personali juhtimise käsiraamat. Tallinn: Eesti Personalitöö Arendamise Ühing. 384 lk.
- Saska, E; .A. Saks.** (2012). Personali juhtimise käsiraamat. 376 lk.
- Simson, L.** (2002). Kaasaegne juhtimine ja personali koolitus. Tallinn. OÜ Vastus Tõnismägi. 157 lk.
- Statistikaamet.** [veebileht] Eesti Statistikaamet. Kasutamise kuupäev: 25. aprill 2019. a., allikas <https://www.stat.ee/63892>
- Türk, K.** (2005). Inimressursi juhtimine. Tartu: Tartu Ülikooli Kirjastus. 445 lk.
- Vadi, M.** (1995). Organisatsiooni käitumine. Tartu Ülikooli Kirjastus. 291 lk.
- Wang, L., & M-Y Cheng, S. W.** (2018). Carrot or Stick? The Role of In Group Out Group on the Multilevel Relationships between Different leadership and employee turnover. *Journal of business ethics*, pp. 1069-1084.
- Vesso, S., & Saue, K.** (2008). Õnnelik Meeskond. Äripäev. 223 lk.
- Üksvärav, R.** (2004). Organisatsioon ja juhtimine. TTÜ Kirjastus. 465 lk.

LISA 1 Küsimustik töölt lahkunud inimestega

Teie töölt lahkumise põhjus ettevõttest AS KAUPMEES & KO

24.02.2019

Lugupeetud vastaja! Olen Eesti Maaülikooli tudeng Marleen Veber ja palun Teie abi enda lõputöö koostamisel. Lõputöö raames uurin töäjõu voolavuse põhjuseid ettevõttes AS Kaupmees & KO. Personali osakonna andmetel olete töötanud viimase kolme aasta jooksul ettevõttes AS Kaupmees & KO. Olete otsustanud ettevõttest siiski lahkuda ning leida rakendust endale mujal. Selleks, et saaksin oma lõputöö koostada ning teha parendusettepanekuid juhtkonnale töäjõu voolavuse vähendamiseks sooviksin, et leiaksite aga vastata ühele lühikesele ankeetküsitlusele, mis selgitab välja Teie töölt lahkumise põhjuse. Ankeet on anonüümne ning tulemusi kasutatakse minu lõputöö raames. Tänan, et leiate aega ankeedile vastata. Marleen Veber, Eesti Maaülikool, vebermarleen@gmail.com

1. Mis oli Teie töölt lahkumise põhjus? Palun märki ära Teie lahkumise peamised põhjused

- ☐ Minu töötasu ei olnud minu jaoks piisav
- ☐ Töövahendid töö tegemiseks ei olnud minu jaoks sobilikud
- ☐ Tööülesanded ei olnud minu jaoks piisavalt selged
- ☐ Tööülesanded olid minu jaoks liiga rutiinsed
- ☐ Minu teadmised töö tegemiseks ei olnud piisavad
- ☐ Minu suhted töökaaslastega olid halvad
- ☐ Minu suhted minu otsese juhiga olid halvad
- ☐ Minu arenguvõimalused töökohal ei olnud minu jaoks piisavad

- ☐ Mind ei tunnustatud ega kiidetud minu töökohal piisavalt
- ☐ Töötasule lisaks ei olnud minu töökohal muid motiveerivaid hüvesid
- ☐ Töökeskkond ei olnud minu jaoks meeldiv
- ☐ Tööaeg/töögraafik ei olnud minu jaoks sobiv
- ☐ Ma ei tundnud enda töökohal kindlust
- ☐ Minu töökohal ei koolitatud mind piisavalt
- ☐ Ühisüritusi polnud piisavalt või üritused ei olnud minule sobilikud
- ☐ Töökoht oli minu jaoks ajutine lahendus
- ☐ Muud põhjused (nt elukoha muutus, õppima asumine, terviseprobleem, perekondlikud põhjused, välismaale tööle asumine jne)

2. Millistel tingimustel oleksid Kaupmehes töötamist meelsasti jätkanud?

LISA 2 Küsimustik töötajatega

TÖÖJÕU VOOLAVUSE PÕHJUSTE ANALÜÜS AS KAUPMEES & KO NÄITEL

09.02.2019

Lugupeetud AS Kaupmees & KO töötaja! Olen Eesti Maaülikooli tudeng Marleen Veber ja palun Teie abi lõputöö koostamisel. Käesolev ankeetküsitlus on koostatud uurimaks ettevõtte AS Kaupmees & KO tööjõu voolavuse põhjuseid. Ankeet koosneb 15 küsimusest ning vastamine võtab aega orienteeruvalt 10-15 minutit. Ankeet on anonüümne ning saadud tulemusi kasutatakse vaid magistritöö koostamiseks! Tänan, et leiate aega ankeedile vastata! Marleen Veber, Eesti Maaülikool, vebermarleen@gmail.com Уважаемый работник AS Kaupmees & KO! Я – студент Эстонского университета естественных наук Марлеэн Вебер и прошу вашей помощи в написании дипломной работы. Настоящий анкетный опрос составлен для изучения причин текучести рабочей силы на предприятии AS Kaupmees & KO. Анкета состоит из 15 вопросов, для ее заполнения ориентировочно вам потребуется 10-15 минут. Обозначенные звездочкой вопросы являются обязательными. Анкета анонимна, полученные результаты будут использованы только для написания магистерской работы! Благодарим, что вы нашли время для заполнения анкеты! Марлеэн Вебер, Эстонский университет естественных наук, vebermarleen@gmail.com

1. Teie sugu (Ваш пол)

- ☐ Mees (Мужчина)
- ☐ Naine (Женщина)

2. Teie vanus (Ваш возраст)

- ☐ Kuni 25 (До 25)
- ☐ 26-35

- ☐ 36-45
- ☐ 46-55
- ☐ üle 56 aasta (более 56 лет)

3. AS Kaupmees & KO üksus, kus töötate (Подразделение AS Kaupmees & KO, в котором вы работаете):

- ☐ Põhja üksus (Северное подразделение)
- ☐ Lõuna üksus (Южное подразделение)
- ☐ Ida üksus (Восточное подразделение)
- ☐ Lääne üksus (Западное подразделение)

4. Teie ametikoht (Ваша должность):

- ☐ Kassapidaja (Кассир)
- ☐ Saalitöötaja (Работник зала)
- ☐ Komplekteerija (Комплектовщик)
- ☐ Kauba vastuvõtja/lähetaja (Приемщик/отправитель товара)

5. Teie tööstaaž ettevõttes AS Kaupmees & KO (Ваш стаж работы на предприятии AS Kaupmees & KO):

- ☐ Kuni 1 aasta (До 1 года, включительно)
- ☐ 2-5
- ☐ 6-10
- ☐ 11-15

☐ üle 16 aasta (более 16 лет)

6. Te töötate (Вы работаете):

☐ Graafiku alusel (По графику)

☐ Argipäeviti kellast kellani (По будням в конкретное время)

7. Hinnake palun kui rahul Te olete ettevõttes AS Kaupmees & KO (Пожалуйста, оцените вашу удовлетворенность на предприятии AS Kaupmees & KO):

	Ei oska öelda (Затрудняюсь ответить)	Ei ole üldse rahul (Очень недоволен)	Pigem ei ole rahul (Скорее недоволен)	Nii ja naa (Средне)	Pigem olen rahul (Скорее доволен)	Olen väga rahul (Очень доволен)
Töövahenditega (Средствами труда)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööruumidega (Рабочими помещениями)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökorraldusega (Трудовым распорядком)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööajaga (Временем работы)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tööülesannetega (Рабочими задачами)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökoormusega (Рабочей нагрузкой)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Töötasuga (Зарплатой)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Otsese ülemusega (Непосредствен ным начальником)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjäärivõimalust ega ettevõttes (Карьерными возможностями на предприятии)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ettevõttesisese info liikumisega (Движением информации на предприятии)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tagasiside saamisega (Получением обратной связи)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ühisüritustega (Общими мероприятиями)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oma suhtega kolleegidega (Своими отношениями с коллегами)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Kui Te ei ole üldse rahul mõne eespool mainitud tingimusega, siis soovi korral saate siia lisada kommentaare või ettepanekuid enda töörahulolu tõstmiseks(Если вы совсем недовольны каким-либо из вышеупомянутых условий, то при желании вы можете добавить свои комментарии или предложения касательно повышения вашей удовлетворенности работой):

9. Mis motiveeriks Teid hästi töötama? Valige enda jaoks iga motivatsiooniteguri puhul välja kõige sobivam vastusevariant (Что мотивировало бы вас работать лучше? У каждого мотивационного фактора выберите самый подходящий для вас вариант ответа)

	Ei motiveeri (Не мотивирует)	Pigem ei motiveeri (Скорее не мотивирует)	Nii ja naa (Средне)	Pigem motiveerib (Скорее мотивирует)	Motiveerib väga (Очень мотивирует)
Huvitav töö (Интересная работа)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arendav töö (Развивающая работа)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Head töövahendid (Хорошие средства труда)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väljakutsed töös (Вызовы на работе)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töötasu (Зарплата)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koolitused (Курсы)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjäärivõimalused (Карьерные возможности)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus ja kiitus (Признание и благодарность)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökoha kindlus (Стабильность рабочего места)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeldivad töökaaslased (Приятные)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

kolleegi)					
Sobilik tööaeg (Подходящее время работы)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ühisüritused (Общие мероприятия)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soodustused (Льготы)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeldiv töökeskkond (Приятная рабочая среда)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Mis motiveerib Teid ettevõttes AS Kaupmees & KO töötama? Valige enda jaoks iga motivatsiooniteguri puhul välja kõige sobivam vastusevariant (Что мотивирует вас работать на предприятии AS Kaupmees & KO? У каждого мотивационного фактора выберите самый подходящий для себя вариант ответа)

	Ei motiveeri (Не мотивирует)	Pigem ei motiveeri (Скорее не мотивирует)	Nii ja naa (Средне)	Pigem motiveerib (Скорее мотивирует)	Motiveerib väga (Очень мотивирует)
Huvitav töö (Интересная работа)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arendav töö (Развивающая работа)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Head töövahendid (Хорошие средства труда)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Väljakutsed töös (Вызовы на	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

работе)					
Töötasu (Зарплата)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koolitused (Курсы)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karjäärivõimalused (Карьерные возможности)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnustus ja kiitus (Признание и одобрение)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Töökoha kindlus (Стабильность рабочего места)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeldivad töökaaslased (Приятные коллеги)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sobilik tööaeg (Подходящее время работы)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ühisüritused (Общие мероприятия)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soodustused (Льготы)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meeldiv töökeskkond (Приятная рабочая среда)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Kas olete mõelnud lahkumisele ettevõttest AS Kaupmees & KO
(Подумывали ли вы об уходе с предприятия AS Kaupmees & KO)?**

☐ Jah (Да)

☐ Ei (Нет)

12. Kas olete käinud teises ettevõttes töövestlusel, ise samal ajal töötades ettevõttes AS Kaupmees & KO (Проходили ли вы собеседования на других предприятиях, при этом в то же время работая на предприятии AS Kaupmees & KO)?

Kui valisite küsimuse number 12 juures vastusevariandi "Ei", siis alljärgnevaid küsimusi Teie vastata ei saa, palun vajutage "lõpeta vastamine". (Если на вопрос номер 12 вы выбрали вариант ответа "Нет", то на следующие вопросы вы отвечать не можете, пожалуйста, нажмите "Завершить заполнение анкеты").

☐ Jah (Да)

☐ Ei (Нет)

13. Soovin töökohta vahetada sest (Хочу поменять место работы, потому что):

☐ Minu praegune töötasu ei ole minu jaoks piisav (Моей нынешней зарплаты мне не хватает)

☐ Töövahendid töö tegemiseks ei ole minu jaoks sobilikud (Средства труда для выполнения работы мне не подходят)

☐ Tööülesanded on ebaselged (Рабочие задачи неясные)

☐ Tööülesanded on liiga rutiinsed (Рабочие задачи слишком рутинные)

☐ Teadmised ja oskused tööülesannete täitmiseks ei ole piisavad (Знания и навыки для выполнения рабочих задач не являются достаточными)

☐ Minu suhted töökaaslastega on halvad (У меня плохие отношения с коллегами)

☐ Minu suhted minu otsese juhiga on halvad (У меня плохие отношения с моим непосредственным начальником)

☐ Ma ei saa piisavalt tagasisidet tehtud töö kohta (Я не получаю достаточно обратной связи о выполненной работе)

☐ Minu arenguvõimalused töökohal ei ole minu jaoks piisavad (Возможности моего развития на рабочем месте для меня недостаточны)

- ☐ Mind ei tunnustata ega kiideta minu töökohal piisavalt (Меня недостаточно признают и хвалят на моем рабочем месте)
- ☐ Töötasule lisaks ei ole minu töökohal muid motiveerivaid hüvesid (Помимо зарплаты на моем рабочем месте нет прочих мотивирующих преимуществ)
- ☐ Töökeskkond ei ole minu jaoks meeldiv (Рабочая среда для меня неприятна)
- ☐ Tööaeg/töögraafik ei ole minu jaoks sobiv (Время работы/рабочий график не подходит для меня)
- ☐ Ma ei tunne enda praegusel töökohal kindlust (Я не ощущаю стабильности на своем нынешнем месте работы)
- ☐ Minu töökohal ei koolitata mind piisavalt (Меня недостаточно обучают на моем рабочем месте)
- ☐ Ühisüritusi pole piisavalt või üritused ei ole minule sobilikud (Недостаточно общих мероприятий или мероприятия мне не подходят)
- ☐ Muud põhjused nt elukoha muutus, õppima asumine, terviseprobleem, perekondlikud põhjused vms (Иные причины напр., смена места жительства, начало учебы, проблемы со здоровьем, семейные обстоятельства и т.п.)

**14. Kas plaanite ettevõttest AS Kaupmees & KO lahkuda aastal 2019
(Планируете ли вы уйти с предприятия AS Kaupmees & KO в 2019 году)?**

- ☐ Jah (Да)
- ☐ Ei (Нет)

15. Soovi korral saate teha allolevasse välja ettepanekuid, mis aitaksid ettevõttel tagada pühendunud ja motiveeritud personali (При желании вы можете записать в расположенное ниже поле свои предложения, которые способствовали бы работе на предприятии лояльного и мотивированного персонала предприятию обеспечить приверженность и мотивацию персонала)

LISA 3 Intervjuu küsimused personalijuhiga

1. Kuidas on täna ülesehitatud motivatsioonisüsteem, miks just selliselt ja kas see täidab eesmärgi?
2. Kas ja kuidas kaasatakse töötajaid rahulolu ja motivatsiooni küsimuste aruteludesse, kas läbi rahuloluuuringute? Arengvestlusel? Seminaridel? Kas toimib süsteemne töötajate tagasisidestamine ja nende ettepanekutega arvestamine?
3. Milliseid meetmeid olete kasutusele võtnud, sh. ennetavatena, et personalivoolavust ohjata?
4. Mis on Teie arvates põhjustanud personali pideva voolavuse?
5. Kas töötajate vahetus on tekitanud probleeme otseselt kauplus-ladude toimimisel? Milliseid probleeme olete märganud?

Lihtlitsents lõputöö salvestamiseks ja üldsusele kättesaadavaks tegemiseks ning juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Mina, Marleen Veber,

sünniaeg 27.11.1993

1. annan Eesti Maaülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda koostatud lõputöö Tööjõu voolavuse põhjuste analüüs ettevõtte AS Kaupmees & Ko näitel, mille juhendaja on Katrin Kreegimäe.

1.1. salvestamiseks säilitamise eesmärgil,

1.2. digiarhiivi DSpace lisamiseks ja

1.3. veebikeskkonnas üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;

2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile;

3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Lõputöö autor _____
(allkiri)

Tartu, 09.05.2019

Juhendaja kinnitus lõputöö kaitsmisele lubamise kohta

Luban lõputöö kaitsmisele.

(juhendaja nimi ja allkiri)

(kuupäev)